Sisekaitseakadeemia

Halduskolledž

Kaija Vaskma

MOTIVATSIOON JA TÖÖGA RAHULOLU TARTU EMAJÕE KOOLI NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:

Stella Laansoo, MSc

Tallinn 2009

ANNOTATSIOON

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: HALDUSKOLLEDŽ	Kuu ja aasta: mai 2009
Töö pealkiri: MOTIVATSIOON JA TÖÖGA RAHULOLU TARTU EMAJÕE KOOLI NÄITEL	
Töö autor: Kaija Vaskma	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
Lõputöö maht on koos lisadega 48 lehekülge. Töö on kirjutatud eesti keeles ja lühikokkuvõte inglise keeles. Töös on kasutatud 28 allikat, millest 13 on eestikeelsed ja 15 inglisekeelsed. Käesoleva lõputöö eesmärgiks on selgitada välja peamised Tartu Emajõe Kooli personali motivatsiooni ja tööga rahulolu mõjutavad tegurid ning pakkuda välja omapoolsed ettepanekud töötajate motivatsiooni tõstmiseks ja rahulolematust põhjustavate tegurite vähendamiseks. Teiseks eesmärgiks on selgitada välja Tartu Emajõe Kooli töötajate motivaatorid ja edastada tööandjale ühtse motivatsioonisüsteemi väljatöötamiseks. Uurimismeetodina kasutatakse autori koostatud kirjalikku ankeetküsitlust, mille koostamisel lähtuti erinevatest motivatsioonikäsitlustest, tuginedes neist enim Herdzbergi kahe faktori teooriale. Uuring viidi läbi 2009. aasta märtsikuus Tartu Emajõe Kooli personali seas. Uuringu tulemusena selgus, et kooli personali peamised motivaatorid on töö huvitavus ja sisukus, suhted töökaaslastega ning töötasu. Peamised rahulolematust põhjustavad tegurid on puudulikud koolitusvõimalused, edasiarenemine läbi oma tööülesannete, töötasu ja töötajate kaasamine otsustusprotsessi. Olulisemateks rahulolu põhjustavateks teguriteks on suhted kolleegidega ja vahetu juhiga, iseseisvus oma töö tegemisel ning rahulolu oma tööga. Samuti selgus töötajate tööga rahulolu ja motiveerituse tase ning töötajate positiivne suhtumine ühtse motivatsioonisüsteemi loomisse. Uuringutulemustele tuginedes kaardistas töö autor motivatsiooni ja rahulolu mõjutavad tegurid ning esitas organisatsiooni juhtkonnale ettepanekud töötajate motivatsiooni tõstmiseks ja rahulolematust põhjustavate tegurite vähendamiseks. Uuringu tulemusi on võimalik reaalselt kasutada Tartu Emajõe Kooli 2009–2011 arengukavas planeeritud ühtse motivatsioonisüsteemi loomisel, Tartu Emajõe Kooli töökeskkonna parendamiseks, personali motivatsiooni ja rahulolu tõstmiseks.	
Võtmesõnad: motivatsioon, töörahulolu, motivatsiooniteooriad, motivaatorid, motivatsioonisüsteem, juhi roll.	
Keywords: motivation, job satisfaction, motivation theories, motivators, motivation system, manager`s role.	
Säilitamise koht:	
Vastab lõputöö nõuetele Juhendaja:	Allkiri:
Kaitsmisele lubatud Kolledži direktor:	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON 2
SISUKORD 3
SISSEJUHATUS 4
1. MOTIVATSIOON JA TÖÖGA RAHULOLU 6
1.1. Lühiülevaade motivatsiooniteooriatest 7
1.1.1. Motivatsiooni rahuloluteooriad 8
1.1.2. Motivatsiooni protsessiteooriad 11
1.1.3. Motivatsiooni kaasaegne käsitlus 13
1.2. Motivatsiooni ja tööga rahulolu mõjutavad tegurid 15
1.3. Motivatsioonisüsteem 17
1.4. Juhi roll töötajate motivatsiooni ja tööga rahulolu tõstmisel 18
2. UURIMISTÖÖ METOODIKA 19
2.1. Organisatsiooni kirjeldus 19
2.2. Mõõdikud ja protseduur 21
2.3. Andmetöötlus 22
2.4. Valim 23
3. UURIMUSTÖÖ TULEMUSED JA ARUTELU 24
3.1. Tulemused 24
3.2. Arutelu 29
3.3. Järeldused ja ettepanekud 33
KOKKUVÕTE 36
SUMMARY 38
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU 40
TABELITE JA JOONISTE LOETELU 42
LISA 1. Uuringu küsimustik personalile 43
LISA 2. Töötajate tööga rahulolu mõjutavate motivaatorite keskmine hinnang ametigruppide lõikes 46
LISA 3. Töötajate töörahulolu mõjutavate tegurite hinnang ametigruppide lõikes 47

SISSEJUHATUS

Töötajate töömotivatsioonile on omistatud tänapäeval üha suuremat tähelepanu, sest töötajatel on oluline roll organisatsiooni edukuse ja konkurentsieelise tagamisel. Motiveeritud ja oma tööga rahulolevad töötajad panustavad endast rohkem organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, tagamaks samas ka terve organisatsioonikeskkonna. Rahulolematus ja vähene motiveeritus viib aga töötaja tööpanuse vähenemiseni ja organisatsioonist võõrandumiseni ning mõjub hävitavalt tervele organisatsioonile.

Tartu Emajõe Koolis kasutatakse töötajate motiveerimiseks nii rahalisi kui ka mitterahalisi vahendeid ning soodustusi. Samas ei ole motivaatorite rakendamine organisatsioonis ühtselt reguleeritud, mis on kaasa toonud töötajate erineva ja sageli ebavõrdse kohtlemise sarnastes töösituatsioonides. Ühtsel motivatsioonisüsteemil on oluline roll töötajate motiveerituse ja rahulolu tõstmisel, aidates vältida olukordi, kus töötajad tunnevad, et neid koheldakse ebavõrdselt ja ei väärtustata ning kus ühe töötaja motiveerimine võib kaasa tuua teiste töötajate demotivatsiooni.

Lõputöö autor töötab Tartu Emajõe Koolis alates 1997. aastast ning organisatsiooni personali motivatsiooni ja tööga rahulolu uuringu tingis asjaolu, et nimetatud teemal pole varem organisatsioonis uuringuid läbiviidud. Samuti täheldab töö autor kooli personali seas rahulolematuse ilmingud ja pingeid organisatsiooni töökeskkonnas, mis väljenduvad eelkõige tööandja poolsete muudatuste ja uuendustega kaasaminematuses, aktiivsuse puudumises ning personali voolavuse suuruses.

Käesoleva lõputöö eesmärkideks on:

- välja selgitada peamised Tartu Emajõe Kooli personali motivatsiooni ja tööga rahulolu mõjutavad tegurid;
- pakkuda välja omapoolsed ettepanekud töötajate motivatsiooni tõstmiseks ja rahulolematust põhjustavate tegurite vähendamiseks ning edastada tööandjale ühtse motivatsioonisüsteemi väljatöötamiseks.

Töö autor seadis üles kaks hüpoteesi:

1. Tartu Emajõe Kooli töötajad on rahulolematud oma tööga.
2. Töötajate rahulolu saab tõsta arenguvõimaluste loomise ja tunnustamise suurendamise kaudu.

Eesmärkide täitmiseks ja hüpoteeside kontrollimiseks viis autor läbi uuringu kooli personali seas, kasutades uurimismeetodina kirjalikku ankeetküsitlust. Küsitluse eesmärgiks oli koguda informatsiooni personali motiveerituse ja tööga rahulolu taseme, töötajate motivatsiooni ja tööga rahulolu mõjutavate tegurite ning peamiste motivaatorite kohta organisatsioonis.

Käesolev lõputöö omab Tartu Emajõe Kooli jaoks selget praktilist väärtust, kuna lõputöö tulemustest on kasu kõigile kooli töötajatele, organisatsioonile kui tervikule ja ka kooli õpilastele, kuna töötajate motiveeritus ja rahuolu kajastub otseselt igapäevatöös. Samuti on uuring sisendiks kooli 2009–2011 arengukavas planeeritud personali ühtse motivatsioonisüsteemi loomisele.

Lõputöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast, mis omakorda jagunevad kolmeks peatükiks, millest esimeses antakse ülevaade motivatsiooni ja töörahulolu mõistest, tutvustatakse erinevaid motivatsiooniteooriaid, motivatsiooni mõjutavaid tegureid, motivatsioonisüsteemi ning juhi rolli töötajate motivatsiooni ja tööga rahulolu tõstmisel. Teises peatükis tutvustatakse uurimistöö metoodikat ning kolmandas peatükis antakse ülevaade uuringutulemustest, esitatakse järeldused ja ettepanekud töötajate motivatsiooni mõjutavate tegurite, tööga rahulolu suurendavate lahenduste ning ühtse motivatsioonisüsteemi väljatöötamise osas, tagamaks organisatsiooni jätkusuutlikkust ja arengut.

1. MOTIVATSIOON JA TÖÖGA RAHULOLU

Inimesed kasutavad sageli väljendit motivatsioon. „Iga kord, kui meis tärkab küsimus, miks keegi ühel või teisel viisil toimib, otsime seletust tema käitumise motivatsioonile - üritades aimu saada tema sisemistest ajejõududest.“ (Kidron 2008:123) Samas ei ole kerge selgitada motivatsiooni olemust, kuna motivatsioon on meid igapäevaselt ümbritsev nähtamatu protsess, mida me tajume ümbritsevas keskkonnas, saamata seda siiski käega katsuda.

Termin motivatsioon tuleneb ladinakeelsest sõnast *movere*, mis tähendab edasiliikumist (Porter, Bigley, Steers 2003:1). Inimese käitumist mõjutavad samaaegselt paljud, osaliselt teadvustamata jäävad ning mingis osas konfliktsed motiivid (Kidroni 2008:130). Motiivid on kui inimese sisemised seisundid ja jõud, teisisõnu vajadused, mis ärgitavad teda sihikindlale tegevusele, määrates kindlaks suuna, mille poole püüelda (Türk 2001:130).

Vajadus äratab püüdluse midagi saavutada, see on kui organismi sisemise rahu ja rahuldatuse seisundi häire, mis sunnib inimest sisemise tasakaalu taastamiseks näitama üles teatud laadi aktiivsust, sealjuures on inimeste vajadused väga erinevad. Vajaduste rahuldamisvõimaluste puudumine mõjub organismile häirivalt, nende rahuldamine toob aga kaasa heaolutunde. (Kidron 2008:124-125) Seega on inimene motiveeritud sisemiselt vajaduste rahuldamisvõimalusi otsima ja rakendama, et saavutada heaolutunnet, mis avaldub rahulolu tundena.

Laiemas tähenduses on motivatsioon psühholoogiline protsess, mis mõjutab, kuidas isiklikke jõupingutusi ja vahendeid rakendatakse eesmärkidega seotud tegevustes. Kitsamas tähenduses on motivatsioon individuaalne, sõltudes nii indiviidist kui ka olukorrast milles isik viibib, olles muutuja, mis sõltub isiku sisemistest ja välimistest jõududest ning tervest reast psühholoogilistest protsessidest, mis neid jõude ühendab. Motivatsioon ei ole otseselt jälgitav, saab vaid teha järeldusi isikust ja olukorrale eelnenust ning selle mõjust. (Kanfer, Chen, Pritchard 2008:5-6)

Peamine tegur motivatsiooni protsessis on kavatsuste ja vahendite vaheline suhe mingi kindla tegevuse suhtes, sealjuures võivad kavatsused ja meetmed kiiresti muutuda tulenevalt individuaalsetest või keskkonna muutustest ning erineda ulatuse, ajastuse ja

keerukuse poolest. Selleks, et muuta käitumist, tuleb muuta motivatsiooni. (Kanfer, Chen, Pritchard 2008:6)

Tööalane motivatsioon on töötaja soov rakendada oma võimeid, st teadmisi, oskuseid ja energiat mingi konkreetse eesmärgi saavutamiseks, samuti omab töömotivatsioon määravat rolli inimese töössesuhtumises (Türk 2001:130, Alas 2008:122). Tööga rahulolu on pigem hoiak, sisemine seisund, motivatsioon on protsess, mis võib viia tööga rahuloluni (Mullins 1993:481). Seega omab motivatsioon olulist kohta töö rahulolu tekkes, olles tööülesannetega edukalt toimetulemise võtmeteguriks, mis omakorda sisendab töötajale positiivsust ja rõõmu. Samas jäävad motivatsioon ja tööga rahulolu siiski teineteisest eraldiseisvateks aspektideks, mis on omavahel tugevas mõjutuses. Siiski ei too tööga rahulolu automaatselt kaasa kõrget motiveeritust. Motiveeritus on midagi enamat kui lihtsalt õnnetunne või tööga rahulolu (Clemenson 2003:168).

1.1. Lühiülevaade motivatsiooniteooriatest

Motivatsiooniteooriad jagunevad kahte suuremasse kategooriasse: rahulolu- ja protsessiteooriateks. Rahuloluteooriad väidavad, et inimeses on teatud tegurid, mis õhutavad, suunavad ja säilitavad käitumist. Need mõttesuunad üritavad ära tunda neid olulisi sisemisi elemente ning selgitada, kuidas neid elemente kontrollida. Motivatsiooni rahuloluteooriad näevad käitumist kui loomuomaste psühholoogiliste karakteristikute (nt vajadused) tulemit. Motivatsiooni protsessiteooriad proovivad kirjeldada, kuidas käitumist õhutatakse, suunatakse ja alal hoitakse. Need teooriad keskenduvad teatud psühholoogilistele protsessidele, mis juhivad meie tegevust, pannes eriti suurt rõhku sellele, et kirjeldada indiviidi otsustamis-süsteemi toimimist käitumisele. (Porter, Bigley, Steers 2003:2, 12)

Autor annab käesolevas töös lühiülevaate rahuloluteooriatest A. Maslow vajaduste hierarhiast, C. Alderfer`i ERG teooriast, D. McClelland`i vajaduste teooriast ning F. Herzberg`i kahe faktori teooriast. Protsessiteooriatest antakse ülevaade S. Adams`i võrdsusteooriast, V. Vroomi ootuste teooriast ja E. A. Locke`i eesmärgi püstitamise teooriast.

Töös kajastatakse erinevaid lähenemisi töötajate motiveerimiseks kuna autori arvates on oluline käsitleda motivatsiooniteooriaid kui teineteist täiendavaid motivatsioonimudeleid, mis tulenevalt inimeste ja organisatsioonide erinevusest, üksteist täiendavad ning toetavad.

1.1.1. Motivatsiooni rahuloluteooriad

A. Maslow' vajaduste hierarhia on kõige laialdasemalt tuntud motivatsiooniteooria (Porter, Bigley, Steers 2003:6). Abraham Maslow järgi on põhivajadused kindlas hierarhias. Maslow eristas viit vajaduste taset (Maslow 2007:76-87):

1) eneseteostuse vajadus;
2) austuse vajadus;
3) kuuluvuse ja armastuse vajadus;
4) turvalisuse vajadus;
5) füsioloogilised vajadused.

Maslow väitis, et inimese vajadused kasvavad hierarhiliselt alt üles ning kõrgema taseme vajadused ei teki enne, kui madalama taseme vajadused on teatud ulatuses rahuldatud. Rahuldatud vajadused lakkavad inimese käitumist aktiivselt määramast, jäädes eksisteerima potentsiaalsel viisil, võides vajaduse taastekkimise korral taas esile kerkida ja hakata domineerima. Kõrgematel vajadustel on rohkem eeltingimusi, samuti on nende domineerimise võime väiksem ning võrreldes madalamate vajadustega ei tekita nende pärssimine nii meeleheitlikku kaitset ja hädareaktsiooni. (Maslow 2007:80, 95-96, 141-142)

Seega on vajaduste rahuldamine tsükliline protsess, rahuldatud vajadus muutub inimese jaoks ebaoluliseks, lakates olemast motivaator, tehes samas ruumi uutele kõrgema taseme vajaduste saavutamise soovile.

Kuigi teaduslikud uuringud ei tõesta eeltoodud viie astme unikaalsust ning hierarhilist arengut alumiselt ülemistele tasemetele, seades kahtluse alla selle kontseptuaalse kehtivuse. Hoolimata teaduse kahtlustest on nimetatud teooria jätkuvalt kasulik andes ettekujutuse inimese motiivide põhiolemusest ning olles juhtidele praktikas kergesti kasutatav, kuna sellest on suhteliselt lihtne aru saada ning see omab juhtimisele selget

mõju. Näiteks, kui töötaja on rahuldanud oma esmased vajadused, saavad juhid keskenduda tööülesannete loomisele, mis on suunatud kõrgema taseme arenguvajaduste rahuldamisele. (Porter, Bigley, Steers 2003:8)

Clayton Alderfer arendas Maslow` teooriast edasi **ERG-teooria**, jagades vajadused kolmeks (Daft 2000:539, ref Valk 2003:186):

1) **olelusvajadus** – soov füüsilise ja materiaalse heaolu järele;
2) **seotusvajadus** – soov rahuldada suhtevajadust;
3) **kasvuvajadus** – soov jätkuva arengu ja enesearendamise järele.

ERG-teooria erineb vajaduste hierarhiast kahes olulises aspektis. Alderfer`i ERG-teooria sisaldab nn frustratsiooni-regressiooni printsiipi, mille järgi juba rahuldatud madalama taseme vajadus võib muutuda uuesti aktiivseks, kui indiviid ei saa rahuldada oma kõrgema taseme vajadust. Teiseks eriti oluliseks aspektiks on asjaolu, et ERG-teooria ei arva, et madalamad vajadused peavad olema rahuldatud enne, kui kõrgemad saavad hakata tekkima. ERG-teooria väidab, et inimese käitumist võib mõjutada samaaegselt rohkem kui üks vajadus. (Porter, Bigley, Steers 2003:9)

McClelland sõnastas **omandatud vajaduste teooria**, mille järgi inimese käitumise iseloomustamisel ja mõistmisel tuleb tugineda kolmele vajadusele (McClellend 1989:398-401; Cohen, Fink, Gadon, Willists 1984:165, ref Vadi 2004:97):

1) **saavutusvajadus** – ajendab soovi saavutada paremaid tulemusi, lahendama keerulisi probleeme, riskima, eelistama vastutusrikkaid olukordi;
2) **kuulumisvajadus** – ajendab looma ja hoidma sooje ning sõbralikke suhteid teiste inimestega, pöörama tähelepanu teiste tunnetele ja inimestevahelistele suhetele;
3) **võimuvajadus** – tingib soovi kontrollida ja mõjutada teiste käitumist, nende eest vastutada. Selle vajaduse avaldumist reguleerivad eelnevalt loetletud isiksuse vajadused, väärtused ja tõekspidamised.

McClelland'i järelduste kohaselt mõjutavad need kolm vajadust inimest kogu aeg, kuid neist üks või kaks omavad mingil ajal kalduvust individuaalselt domineerida. Seega võib inimesel olla kõrge saavutus-ja võimuvajadus, kuid madal kuuluvusvajadus, seega on vaja teda motiveerida erinevalt isikust, kellel on hoopis kõrge kuuluvus- ja võimuvajadus ning madal saavutusvajadus. McClelland lisas ühe võtmepunkti mõistmaks vajadusi

motivatsiooni aspektist, väites, et vajadused on õpitavad, see tähendab nad kajastavad meie minevikku ja saavad teisendatavad olla kestva õppeprotsessi kaudu. (Randolph, Blackburn 1989:176)

Motivatsiooni ja tööga rahulolu seost on uurinud **F. Herzberg** oma **kahe faktori teoorias**. F. Herzberg (2003:88, 91-92) jõudis järelduseni, et motivatsioonist saab rääkida vaid juhul kui inimesel on endal olemas sisemine generaator. Inimene tahab siis ise teha, vajamata välispidist ergutamist. Küsimus seisneb selles, kuidas installeerida töötajasse selline generaator?

Kahe faktori teooriasse on kaasatud inimeste kaks erinevat vajadust. Üks vajaduste kogum tuleneb inimkonna pärinemisest loomadest: meie sees on soov hoiduda väliskeskkonna valudest, lisaks kõik õpitud impulsid, mis on sõltuvad bioloogilistest põhivajadustest. Näiteks tarvidus süüa, üks bioloogiline põhivajadus, teeb võimalikuks raha teenimise ning seejärel muutub raha vajaduseks. Teine vajaduste kogum on seotud inimese unikaalse omadusega – võimega saavutada ja kogeda psühholoogilist arengut. Kasvu stimulaatorid on ülesanded, mis ajendavad kasvu, organisatsiooni kontekstis on tegemist töö sisuga. Teiselt poolt on ka valu ära hoidva käitumise stimulaatorid töökeskkonnas olemas. (Herzberg 2003:91-92)

Töö sisemised kasvu- või motivatsioonifaktorid on saavutamine, tunnustamine, töö ise, vastutus ja kasv või areng. Töö välised rahulolematuse vältimise ehk hügieenfaktorid on organisatsioonikultuur ja juhtimise kvaliteet ning ka isiklik elu, kontroll, inimestevahelised suhted, töötingimused, töötasu, staatus ja kindlustunne tööl. (Herzberg 2003:91-92)

Herzberg (2003:92) jõudis oma uuringutes tulemuseni, et töö peamiseks rahuloluallikaks on motivatsioonifaktorid ning peamiseks rahulolematuse allikaks hügieenitegurid.

Herzberi teooria kohaselt saab töötajaid kõige paremini motiveerida tööd arendades, tegeledes süstemaatiliselt motivatsiooniteguritega. Sageli aga juhid, püüdes töökohta arendada, hoopis vähendavad töötajate panust, muutes töö arendamise sildi all töötajate töökohustusi ebaefektiivselt, asendades ühe rutiinse töökohustuse uue, kuid samalaadsega, esitades väljakutse töömahtu suurendades jpm. Selline töökoha horisontaalne arendamine ei loo töötajale kasvuvõimalusi. Töö vertikaalne arendamine on efektiivsem meetod, mis

sisaldab motivatsioonifaktoreid: töötaja vastutuse suurendamine, uute ja senistest raskemate tööülesannete lisamine või spetsiaalsete ülesannete andmine. (Herzberg 2003:93). Igapäevased tööülesanded peavad pakkuma inimesele pinget ja rahuldust.

F. Herzberg (2003:96) jõudis arusaamale, et kui ka väike osa ajast ja rahast, mis pühendatakse hügieenifaktorite tõstmisele, kasutataks edaspidi töö rikastamisele, saavutaksid ettevõtted ja ühiskond määratut edu inimeste rahulolu ja majanduskasvuna.

Frederic Herzbergi kahe-faktori teooriat kujundavaks seisukohaks on, et hügieenifaktorid on küll olulised, kuid mitte piisavad motivatsiooni tõstmiseks. Motivatsiooni suurendamise võtmeks on töö ise. (Boone, David 1992:342)

1.1.2. Motivatsiooni protsessiteooriad

Victor Vroomi ootuste teooria olemus põhineb eeldusel, et indiviidid teevad kaalutletus ja ratsionaalseis valikuid oma tööalase käitumise osas (Porter, Bigley, Steers 2003:13).

Vroom käsitleb individuaalset motivatsiooni kui ratsionaalset valikut, mille inimesed teevad tasu saamise ootuses. Teooria toetub kahele põhiseisukohale: indiviidil on tunnetuslikud ootused tasude suhtes, mida nad tegevuse tulemusena saavad, ning inimestel on tasude osas individuaalsed eelistused. Sellest tulenevalt on Vroom sõnastanud 3 töömotivatsiooni faktorit (Vroom 1995:17-23, ref Valk 2003:188-189):

1) **ootus** s.o. seos pingutuse ja tulemuse vahe - inimene usub, et hästi töötades saavutab ta soovitud tasemel ülesande täitmise;
2) **kasulikkus** s.o. seos tulemuse ja tasu vahel - inimene usub, et edukale töötamisele järgneb tasu jm potentsiaalsed tulemused;
3) **valents** - tähtsus, mida isik omistab tasule jt tööst saadavatele hüvedele.

Teooria kohaselt on töötaja motiveeritud siis, kui temalt nõutav võimaldab tal ka realiseerida tema enda ootusi ja eesmärke (Vadi 2004:100). Juhtidel tuleb esmalt selgitada välja, millised nende kontrolli all olevaid tasusid töötajad enim väärtustavad, seejärel peaksid juhid ühendama need sooritusega, mida nad soovivad. Kui mõned ootused on

nõrgad, võivad juhid kasutada nende tõstmiseks juhendamist, eestvedamist ja koolitust. (Randolph, Blackburn 1989:180)

J. Stacy Adams`i võrdsusteooria keskendub inimeste tunnetele selle kohta, kuidas õiglaselt neid on koheldud võrreldes teisega (Mullins 1993:471).

Teooria kohaselt võrdleb inimene oma tööd ja selle eest saadavat tasu teiste inimeste töötulemuste ja tasuga. Töötaja võrdleb oma tööalase pingutuse, hariduse, kogemuse ja tööga toimetuleku vastavust saadud tasuga. Oluline on see, kuidas inimene tunneb ning tajub oma käitumist ja millise võrdlusobjekti ta valib. Töötaja võib võrrelda tegevuse tulemusi ja palka oma eelnevate kogemustega antud organisatsioonis, oma teistest organisatsioonidest saadud kogemustega, ennast teiste organisatsiooni liikmetega ning teiste organisatsioonide töötajatega. (Vadi 2004:99)

Adamsi teooria tähtsus motivatsioonile tuleneb ebavõrdsusest tingitud tagajärgede etteaimatavusest. Teooria peamiseks aluseks on, et ebavõrdsuse tajumine tekitab isikus pingeid ja stressi ning pinge suurus on võrdeline tunnetatud ebavõrdsuse hulgaga ning selle pinge tajumine motiveerib isikut seda vähendama. Motivatsiooni jõud vähendab ebavõrdsust vastavalt selle tajutud proportsiooniga. Ebavõrdsus tekitab pingeid ning stressi ja inimesed on motiveeritud selle vastu midagi ette võtma. (Porter, Bigley, Steers 2003:68)

E. A. Locke`i eesmärgi püstitamise teooria kohaselt toob motivatsiooni eesmärgi püstitamise mudel esile, et kõigil inimestel on väärtused ja soovid, mis määravad kindlaks eesmärgid, mida nad enesele seavad. Seega mõjutavad püstitatud eesmärgid otseselt indiviidi käitumist. Individuaalne tegevus on otseselt mõjutatud nii indiviidi kui ka organisatsiooni püstitatud eesmärkidest. (Randolph, Blackburn 1989:184)

Eesmärgi püstitamise teooria toob välja mitmeid praktilisi järeldusi juhtidele (Mullins 1993:474):

1. Konkreetsed saavutatavad eesmärgid peaksid olema süstemaatiliselt kindlaksmääratud ja korrastatud, et suunata käitumist ja säilitada motivatsiooni.
2. Eesmärgid peaksid olema nii väljakutsuvad, kui ka realistlikud. Raskemini saavutatavad eesmärgid viivad suurema tulemuslikkuseni, põhjendamatult kõrgete eesmärkide korral kannatab tulemuslikkus.

3. Täielik, täpne ja õigeaegne tagasiside ning tulemuste teadmine on tavaliselt seotud kõrge tulemuslikkusega. Tagasiside annab võimaluse kontrollida edusamme eesmärgi saavutamisel ning on aluseks eesmärkide parandamisel;
4. Eesmärgid võivad määrata nii juhid kui ka üksikisikud ise. Eesmärkide püstitamisel osalemise toob kaasa suurema eesmärgi aktsepteerimise ja aitab kaasa tulemuslikkuse kasvule.

Kui organisatsiooni ja indiviidi eesmärgid on ühtsed, siis töötajate tegevusi saab juhtida organisatsiooni eesmärkide suunas, eesmärkide mitteühildumise korral, püüab indiviid saavutada oma individuaalseid eesmärke juhul kui puudub väline surve organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (Randolph, Blackburn 1989:186).

1.1.3. Motivatsiooni kaasaegne käsitlus

Töö autori arvates on huvipakkuvaks ja töömotivatsiooni selgitavaks kaasaegseks käsitluse P. R. Lawrence ja N. Nohria seisukohad (Nohria, Groysberg, Lee 2008:80), kes on jõudnud veendumusele, et inimesi juhib neli põhilist emotsionaalset vajadust või ajendit: 1) omandamise vajadus, 2) sidumise vajadus, 3) mõistmise vajadus, 4) kaitsmise vajadus. Need põhivajadused on aluseks kõikidele meie tegevustele ning seega ka motivatsiooni aluseks.

Nohria, Groysberg ja Lee (2008:80) on jõudnud nendele põhivajadusele toetudes teostatud uuringute alusel järeldusteni, mis tähtsustab asjaolu, et organisatsioon tervikuna peab hoolitsema nende nelja põhivajaduse eest. Samas lasub see ülesanne ka organisatsioonis kõikide juhtide õlgadel, sest juhid mõjutavad üldmotivatsiooni taset võrdselt mistahes organisatsioonipoliitilise meetmega. Juhid saavad töötajate üldmotivatsiooni parandada, rahuldades eeltoodud nelja põhivajadust üksteisega kooskõlas, kuna tervik on enam kui selle osade summa, ühe vajaduse kehv täitmine vähendab ülejäänud kolme kõrgete tulemuste mõju. Olenemata organisatsioonilistest piirangutest on keskastmejuhtidel mitmeid võimalusi töötajaid suunates võimendada nende motivatsiooni, toetudes neljale emotsionaalsele vajadusele. (Nohria, Groysberg, Lee 2008:80)

Omandamise vajadus on suhteline ja küllastamatu, sellest tulenevalt lähevad inimestele korda lisaks enda kompensatsioonipakettidele ka teiste omad ning seega on raske kehtestada töötasu ülempiire. Seda vajadust on kõige hõlpsam rahuldada ühtse organisatsiooni tasustamissüsteemi loomise ja rakendamisega. (ibid:80-81)

Sidumise vajaduse aluseks on tugevad positiivsed emotsioonid (armastus, hoolimine) ning selle puudumist seostatakse negatiivsete emotsioonidega (üksindus), seega motivatsiooni tõstmisel on oluline roll asjaolul, et töötajad tunnevad uhkust organisatsiooni kuulumise üle. Seega on oluline luua organisatsioonikultuur, mis toetab meeskonnatööd, koostoimimist, avatust ja sõprust. (ibid:80-82)

Mõistmise vajadus peegeldab inimeste tahet anda endast mingit tähendust omav panus. Inimesi innustavad neile väljakutseid esitavad tööülesanded, mis võimaldavad neil areneda ja õppida. Seda vajadust saab edukalt suunata kavandades tähendusrikkaid, huvitavaid ja väljakutseid esitavaid töökohti. (ibid:81-82)

Kaitsmise vajadus avaldub pürgimusena luua institutsioone, mis edendavad õigusemõistmist, millel on selged eesmärgid ja kavatsused, võimaldades väljendada oma arusaamu ja seisukohti. Kaitsmissoovi täitmine toob kaasa turvalisuse ja enesekindluse tunde, kuid vastupidine olukord tekitab tugevaid negatiivseid emotsioone (hirm, rahulolematus). Nimetatud vajaduse rahuldamises on oluline roll õiglusel, usaldusväärsusel ja läbipaistvusel. (ibid:81,83)

Eeltoodu põhjal tuleb tõdeda, et ühtset ja selget motivatsiooniteooriat ei ole ning üheks keerulisemaks probleemiks on teha valik, milline neist on organisatsiooni jaoks kõige sobivam ja paremini rakendatav. Motivatsioonimudelitega peaks arvestama kui kesktasemel teooriatega, mis pakuvad välja erinevaid inimeste motiveerimise viise ja võimalusi, mitte võtma neid kui absoluutseid seaduspärasusi, mis selgitavad täpselt käitumist kõikidel juhtudel (Bowditch, Buono 1990:73).

1.2. Motivatsiooni ja tööga rahulolu mõjutavad tegurid

Motivatsioon võib olla oma olemuselt nii positiivse kui ka negatiivse suunitlusega. Edu ja ebaedu kogemused on motivatsiooni puhul otsustava tähtsusega, kiitus ja laitus mõjuvad tähtsate motivaatoritena (Steiger 1997:49). Sealjuures negatiivse suunitlusega motivatsiooni rakendamine on organisatsioonile kokkuvõttes kahjulik kuna hirm ja usaldamatus kahandavad olulisel määral töötajate motivatsiooni, iseseisvust ja pühendumust ning viivad rahulolematuse tekkimiseni.

Tulenevalt sellest, kas inimest ajendavad enam keskkonna stiimulid või siseajendid, on võimalik eristada väliseid ja seesmisi motivatsiooniallikad, eraldusjoont nende kahe vahele tõmmata on keeruline kuna mitmed algselt välised stiimulid võivad omaks võetuna hakata toimima seesmiselt (Kidron 2008:133-134). Toetudes F. Herzberg kahe faktori teooriale, on eelkõige seesmised motivatsiooniallikad (tööalane edukus, saavutuste tunnustamine, töö huvitavus ja sisukus, töö vastutusrikkus ja tähtsust, ametialane tõus, tähtsamate ülesannete saamine, arenguperspektiiv) töötajate tööga rahulolu taset tõstvateks motivaatoriteks ning hügieeni- ehk keskkonnategurid (organisatsioonikultuur, töötingimused, suhted kaastöötajatega, suhted ülemustega, tegevuse reglementeeritus, juhtimisstiil, töötasu, staatus, kindlustunne tööl, isiklik elu) motivaatoriteks, mille abil on võimalik vähendada töötajate rahulolematust, kuid mis ei suurenda töötajate rahulolu taset (Herzberg 2003:88, 91-92).

Ramlall (2004:56) selgitab, et tööülesanded ise on töötaja motivatsiooni võtmeks - igav ja ühekülgne töö lämmatab töötaja motivatsiooni teha oma tööd hästi, samas kui väljakutseid pakkuv töö parandab motivatsiooni. Vaheldusrikkus, iseseisvus ning otsustusõigus on kolm võimalust kujundada väljakutseid pakkuvat tööd. Igapäevatöösse saab lisada vaheldusrikkust ja väljakutseid töö rikastamise ning töökohtade rotatsiooni kaudu (Ramlall 2004:56).

Arenguperspektiivi, kui motivaatorit, selgitab asjaolu, et paljude inimeste arvates seisneb karjäär pideva enesearendamise tajumises. Inimene soovib näha, et organisatsioon panustab tema võimetesse ja võimalustesse oma potentsiaali ära kasutada. Olulisel kohal on ka tagasiside töötulemuste osas, kuna see on üheks arenguvajaduse põhiallikaks. (Mayo 2004:152, 154)

Võrdsuse kui motiveeriva teguri säilitamiseks on organisatsioonides vaja välja töötada tasustamissüsteem, mis on õiglane, erapooletu ning võimaldab tasustada töötajaid vastavalt nende veendumusele endi väärtusest organisatsiooni jaoks (Ramlall 2004:55). Tõhus tasustamissüsteem peaks võimaldama põhipalka siduda pigem töötaja väärtusega, mitte ametikohaga. Olulist rolli omavad ka stimuleerimis-ja premeerimissüsteem, kuid need tuleks siduda huvigruppide jaoks loodava väärtusega nii lühikeses kui pikas perspektiivis, sealjuures on soodustused olulisel kohal ning töötajate tunnustamiseks tuleks kasutada paindlikku lähenemist. (Mayo 2004:171)

Samas on traditsioonilised motiveerimise vahendina kasutatavad materiaalsed tasud (hüvitise ja soodustused) lühiajalise mõjuga. Materiaalsete tasude jagamine ei pruugi tingimata suurendada töötaja motiveeritust ega siduda teda tugevamini tööga, kuid nende kaotamine mõjub töötajale demotiveerivalt. Mitterahaline motiveerimine (töötajate tänamine, efektiivne juhendamine jm) annab aga inimestele märku, et neist hoolitakse ning nende panust väärtustatakse, sidudes seeläbi inimesi ja suurendades ühtekuuluvustunnet ning tõstes motivatsiooni. Tähelepanu väärib ka asjaolu, et motivatsiooni jõud on oluliselt suurem, kui avaldada tänu mitte täidetud ülesannete eest, vaid selle eest, kes töötaja on indiviidina. (Sensenig 2009:55)

Mazin (2009) täheldab, et töötajate rahulolu suurendamisel on oluline roll proaktiivsel kommunikatsioonil, mis kannab püsivat sõnumit ning pakub võimalust kuulamiseks. Sõnum on kõige tõhusam siis, kui see on osa igapäevasest organisatsiooni kultuurist, mida levitatakse päevast päeva. Kuna töötajad näitavad rohkem rahulolematust keeruliselt aegadel ning rahulolematus on kerge levima töötajalt töötajale, on individuaalne suhtlemine tähtsaks teguriks töötajate rakendamisel ilma suuri kulutusi tegemata. (Mazin 08.05.2009)

Töö autori arvates mängib rahulolu tõstmisel olulist rolli ka selgete eesmärkide seadmine, mis aitab ühendada jõupingutusi ja seab selged sihid mille poole püüelda. Boswell, Colvin ja Darnold (2008:36) on rõhutanud, et väga tähtis, et töötajad mõistaksid organisatsiooni kaugemaid eesmärke ja viise kuidas tõhusalt toetada nende eesmärkide saavutamist. See on oluliseks jõuks töötajate motiveerimisel ja nendepoolse toetuse leidmiseks organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisel.

Inimeste edukaks motiveerimiseks tuleb arvestada kõiki neid tegureid, et otsustada milliseid motivaatoreid on organisatsioonis kõige otstarbekam ja õigem rakendada.

1.3. Motivatsioonisüsteem

Motivatsioonisüsteem on organisatsioonis läbimõeldud ja omavahel seostatud tegevuste kogum, mis loob eeldused motivatsiooni tekkeks kõikidele töötajatele, eesmärgiga teha oma tööd võimalikult hästi (Salumaa, Talvik, Saarniit 2007:98). Töötajate süsteemsele motiveerimisele tuleb pöörata tähelepanu, kuna motivatsioonipuudus on töötajate seas nakkav ning motivatsioonipuuduses töötaja eeskuju on kerge levima edasi kogu organisatsiooni töötajate seas (Clemenson 2003:169).

Hästi toimiva motivatsioonisüsteemi loomisel on oluline arvestada, et loodav motivatsioonisüsteem toetaks organisatsiooni strateegilisi eesmärke, organisatsiooni teisi personalitegevusi, arvestaks tööjõuturul toimuvat ning hõlmaks organisatsiooni personali motivatsioonivahendeid ühtselt ja kooskõlastatult. Motivatsioonisüsteemi stiimuleid on soovitav valida rahulolu-uuringute tulemuste põhjal ning süsteem peaks sisaldama nii püsivaid, traditsioonilisi kui ka üllatuslikke elemente. Samas on ka vajalik kaasata organisatsiooni töötajad süsteemi väljatöötamise protsessi, mis on oluliseks eeltingimuseks motivatsioonisüsteemi omaksvõtmisele ja toimimisele. (Malmberg 2005:24-26)

Elenurm (ref. Malmberg 2005:23) on välja toonud motivatsioonisüsteemi oluliste osadena kolm töötajate ergutamise viisi

1) **stiimulid** ehk välised motivaatorid (nii majanduslikud kui ka sotsiaalsed);
2) **motivaatorid** ehk sisemised motivatsioonivahendid (seotud psühholoogilise tasuga);
3) **tahe** ehk pühendumus, mis on sisemise motivatsiooni edasiarendus (sihikindel, kõigutamatu ja otsustav tahtepingutus, mille on tinginud isiklik valik ja otsus).

1.4. Juhi roll töötajate motivatsiooni ja tööga rahulolu tõstmisel

Kaasaegsete organisatsioonide juhid peavad teadma, kuidas motiveerida igat oma töötajat, et tagada oma edukus tänapäevases dünaamilises töökeskkonnas. Erinevate motivatsiooniteooriate tundmine on esimeseks sammuks nende kasutamiseks praktikas. Samuti peab juht olema teadlik oma töötajate individuaalsetest vajadustest ning töötajate parimast motiveerimise viisist. (Benson 2008:1-2, 4) See ei ole kerge ülesanne. Kuna kõik töötajad on erinevad, peab juht kasutama nende motiveerimiseks erinevaid meetodeid ning ka veenduma, et rakendatud tasud tooksid kaasa soovitud käitumise (LaBelle 2005:42).

Juhid kes soovivad motiveerida oma töötajaid maksimaalsele resultatiivsusele, peavad näitama isiklikku julgust, usku teistesse, hindama oma töötaja tugevaid külgi ja võimeid ning rakendama tingimusliku tasustamise süsteemi. Karismaatilised omadused, intellektuaalne stimuleerimine, individuaalne hoolimine ja tingimusliku tasustamise süsteem on need neli aspekti, mille abil juhid saavad tõsta motivastiooni taset ja suurendada oma töötajate tööjõudlust. (Webb 2007:68)

Organisatsiooni inimkapitali efektiivsuse suurendamisel on oluline, et juht püstitaks selged eesmärgid, mis võimaldaks inimestel endal otsustada, tagades samas töötajate aruandekohustuse. Tunnustada tuleb töötajate saavutusi, toetada juhendamise ja tööülesannete jaotamise abil inimeste võimekuse arengut, luua ning hoida õpi-ja jagamiskeskset keskkonda, anda inimestele volitusi innovatsiooniks ja otsustamiseks. Tähelepanu peab pöörama töötajate pidevale informeerimisele ja töötajatepoolsete ettepanekute kuulamisele. Alati tuleb olla avatud ka tagasisidele ning „süüdlaste otsimisele“ asemel tuleb leida lahendusi ja õppida tehtud vigadest. Juht peab olema ise organisatsiooni väärtuste kehastuseks ja eeskujuks. (Mayo 2004:147-148)

Sellise juhi poolne käitumismudeli kasutamine tõstaks oluliselt töötajate motivatsiooni ja üldist rahulolu, sest juhi suhtlemisoskus, suhtumine oma alluvatesse ja töösse, peegeldub töötajatelt juhile tagasi, kujundades ja mõjutades organisatsioonikultuuri.

Enese ning teiste motiveerimise oskus, kunst, osavus ja harjumus on esmajärgulise juhi olulisemateks tunnusteks, sest töötaja panus organisatsiooni sõltub tema motivatsioonist ja pühendumusest (Landsberg 2003:185; Mayo 2004:170).

2. UURIMISTÖÖ METOODIKA

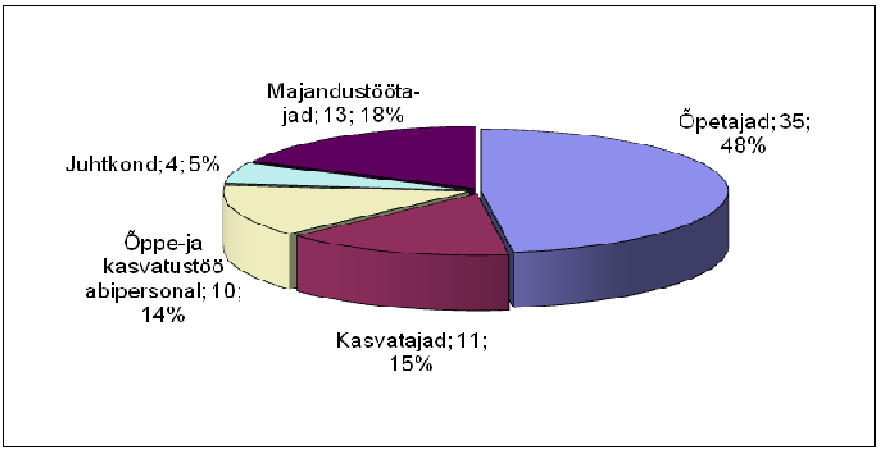
2.1. Organisatsiooni kirjeldus

Tartu Emajõe Kool on riigikool pimedatele ja vaegnägevatele lastele üle Eesti. 2008. aastal tähistas kool oma 125. aastapäeva. Kooli põhitegevusalaks on võimaldada nägemis-ja liitpuudega õpilastel omandada põhiharidus põhikooli ja gümnaasiumi riikliku õppekava, lihtsustatud riikliku õppekava ja toimetuleku riikliku õppekava alusel ning üldkeskharidus põhikooli ja gümnaasiumi riikliku õppekava alusel (Tartu Emajõe Kooli põhimäärus § 6 lg 1). Kool asub Emajõe ääres Tartu kesklinnas kolmes eraldi hoones.

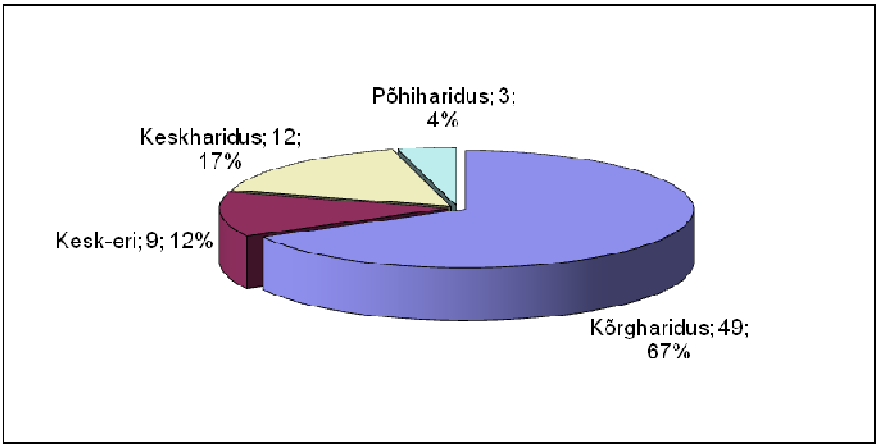
2008/2009 õppeaastal õpib koolis 67 õpilast, kellest 43% õpivad lihtsustatud ja toimetuleku riikliku õppekava alusel. 63% õpilastest elavad õppetöö toimumise ajal kooli õpilaskodus. Lisaks laste õpetamisele tegeleb kool ka üle Eesti õppivatele tavakoolidesse integreeritud pimedatele õpilastele punktkirjas õppematerjalide valmistamise koordineerimisega ja laenutamisega ning koolis tegutseb ka rehabilitatsioonikabinet, kus nõustatakse erivajadustega inimesi ja nende lähedasi, koostatakse erivajadustega inimestele rehabilitatsiooniplaane, pakutakse rehabilitatsiooniteenuseid ning korraldatakse täiendkoolitusi nägemis-ja liitpuudega lastega töötavatele pedagoogidele. Samuti on alustatud aktiivset tegevust üle-Eestilise nägemispuudega õpilaste õppenõustamiskeskusena.

Seisuga jaanuar 2009. a töötab koolis 73 inimest. Kooli personali võib jaotada 5 suuremasse rühma – juhtkond, õpetajad, kasvatajad, õppe-ja kasvatustöö abipersonal ja majandustöötajad (Joonis 1). Kooli personalist 67% on kõrgharidusega (Joonis 2 ja 3). Pedagoogilisest personalist (õpetajad, kasvatajad) on suurem enamus (83%) kvalifikatsiooninõuetele vastavad, olles eripedagoogilise kõrgharidusega või pedagoogilise kõrgharidusega ja läbinud lisaks nõutava eripedagoogilise täiendkoolituse.

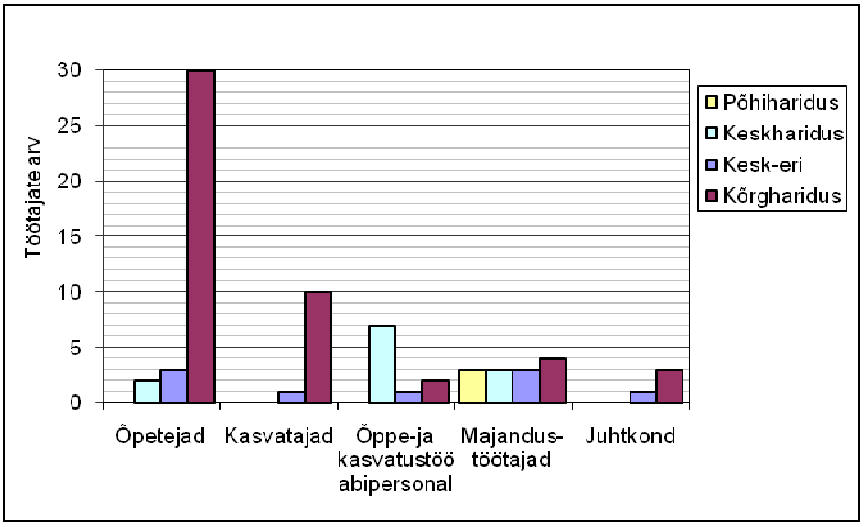
Organisatsioonis on personali voolavuse keskmiselt 20% aastas, mis on organisatsiooni jaoks suur ja murettekitav arv.



Joonis 1. Töötajate jaotuvus ametigruppide kaupa jaanuar 2009



Joonis 2. Tartu Emajõe Kooli personali jaotus haridustaseme järgi



Joonis 3. Tartu Emajõe Kooli personali jaotus ametigruppide haridustaseme järgi

2.2. Mõõdikud ja protseduur

Eesmärkide täitmiseks ja hüpoteeside kontrollimiseks viidi 03. – 16. märtsil 2009. aastal läbi uuring Tartu Emajõe Kooli personali seas, kasutades uurimismeetodina kirjalikku ankeetküsitlust (Lisa 1).

Ankeetküsitluse koostamisel lähtuti erinevatest motivatsiooniteooriatest, toetudes olulises osas Herzbergi kahe faktori teooriale, ning käesoleva töö sissejuhatuses toodud autoripoolsetest tähelepanekutest organisatsiooni personali osas. Küsimustiku koostamisel lähtuti põhimõttest, et küsimustiku ülesehitus peab olema selge ja üheselt mõistetav, samuti oli oluline tagada küsimustiku täitja anonüümsus.

Küsitluse eesmärgiks oli koguda informatsiooni personali peamiste motivaatorite, motiveerituse ja tööga rahulolu taseme ning töötajate motivatsiooni ja tööga rahulolu mõjutavate tegurite kohta organisatsioonis. Lisaks sisaldas küsimustik küsimusi ühtse motivatsioonisüsteemi vajalikkuse osas.

Küsimustik koosnes viiest erinevast osast, mis aitasid kaasa püstitatud hüpoteeside tõestamisele või ümberlükkamisele. Esimene osa hõlmas küsimusi vastaja sotsiaaldemograafiliste andmete kohta, andes ülevaate vastajatest ning võimaldades koosmõjul järgnevate küsimustiku osadega määrata motivatsiooni ja rahulolu aspekte ametigruppide kaupa.

Teine osa sisaldas 18 motivatsiooni mõjutavat faktorit, millest 16 oli Herzbergi kahe faktori teooriast tulenevad motivatsioonifaktorid (6 faktorit) ja hügieenifaktorid (9 faktorit) ning 2 faktorit tuletas autor Nohria, Groysbergi ja Lee motivatsioonikäsitluse omandamise ning kaitsmise vajadusest. Motivatsiooni mõjutavad faktorid paluti ankeedi täitjal reastada tähtsuse järjekorras (1 kõige tähtsam jne), tuues välja organisatsiooni personali jaoks olulisemad motivaatorid. Seega mida väiksem oli vastuste keskmine näitaja, seda tugevama motivaatoriga on kooli töötajate jaoks tegemist. Saadud informatsioonile toetudes oli võimalik efektiivse motivatsioonisüsteemi loomiseks kooli juhtkonnale esitada personali motivaatorid olulisuse järjekorras.

Kolmas osa hõlmas küsimusi organisatsiooni motivatsioonisüsteemi vajalikkuse osas, samuti paluti vastajal anda hinnang 5-pallisel hindamisskaalal (1 pole üldse motiveeritud, 5 väga motiveeritud) oma motiveerituse taseme kohta, eesmärgiga saada informatsiooni töötajate suhtumisest ühtsesse motivatsioonisüsteemi ning nende motiveerituse taseme osas.

Neljandas osas paluti vastajal hinnata 28 erinevat tegurit ja aspekti oma töös 5-pallisel hindamisskaalal (1 – väga rahulolematu, 2 – rahulolematu, 3 – ei oska öelda, 4 – rahul, 5 – väga rahul), andes ülevaate organisatsiooni personali rahulolu ja rahulolematust põhjustavatest teguritest, võimaldades välja selgitada motivatsiooni pärssivaid tegureid, mille põhjal oli võimalik koostada ettepanekud demotiveerivate ja rahulolematust põhjustavate tegurite vähendamiseks.

Viies osa koosnes kolmest avatud küsimusest. Neist kahe esimese küsimuse vastustena paluti loetleda tegureid, mis töötajat enim tööga rahulolematuks ja rahulolevaks muudavad. Kolmas küsimus palus teha ettepanekuid töötajate paremaks motiveerimiseks. Lisaks oli ka vastajal võimalus esitada omapoolseid arvamusi ja täiendusi.

Kirjaliku ankeetküsitluse kasuks otsustas töö autor lähtudes asjaolust, et töötajatelt nende motivatsiooni ja tööga rahulolu küsimustele ausate vastuste saamisel oli väga olulisel kohal vastajate anonüümsuse tagamine, samuti ei ole suur osa majandus-ja abipersonalist igapäevaselt aktiivsed arvutikasutajad. Küsimustiku laiali saatmisele eelnes töötajate teavitamine organisatsiooni sise-listis ja infotahvlil uuringu eesmärkide, sisu ja vastamise tähtaegade ning võimaluste kohta.

2.3. Andmetöötlus

Andmete töötlemiseks kasutati andmetöötlusprogrammi MS Excel. Andmete analüüsimisel tugineti keskväärtusele ja protsentarvutustele ning saadud tulemused esitatakse ülevaate saamiseks tabelite ja joonistena.

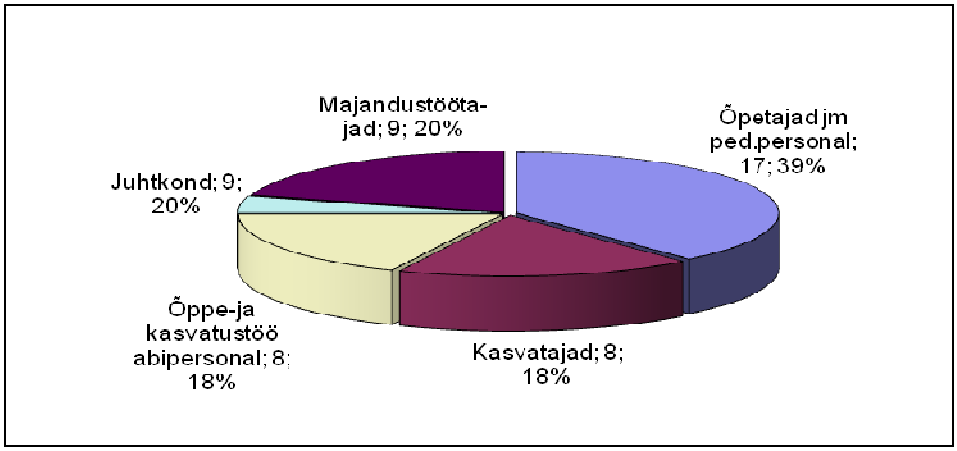
2.4. Valim

Küsitluse valimi moodustasid 73st Tartu Emajõe Kooli töötajast 70, ankeetküsitlust ei edastatud kolmele pikaajaliselt lapsehoolduspuhkusel olevale õpetajale.

70st töötajast vastas küsimustikule 44 ning kokku oli töötajate osalusprotsendi suurus 63%, sealjuures ametigruppide vastajate osalusprotsent ei jäänud alla 50% piiri (Tabel 1), millest tulenevalt saab küsimustike põhjal anda hea ülevaate personali olulisematest motivaatoritest, rahulolu ja motivatsiooni tasemest, rahulolu-ja rahulolematust põhjustavatest teguritest. Vastajate protsentuaalne jaotus erinevate ametigruppide kaupa on toodud joonisel 4.

Tabel 1. Küsitluse valimis olevate töötajate üldarv, osalus ja osalusprotsent

	Üldarv	**Osalus**	**%**
Valimis olevad töötajad kokku sh	**70**	**44**	**63%**
Õpetajad jm pedagoogiline personal	32	17	53%
Kasvatajad	11	8	73%
Õppe-ja kasvatustöö abipersonal	10	8	80%
Majandustöötajad	13	9	69%
Juhtkond	4	2	50%



Joonis 4. Vastajate protsentuaalne jaotus ametigruppide kaupa

3. UURIMUSTÖÖ TULEMUSED JA ARUTELU

3.1. Tulemused

Uuringu tulemuste kokkuvõte on koostatud Tartu Emajõe Kooli töötajate täidetud ankeetküsimustike põhjal. 44st vastatud küsimustikust ei märgitud kahel juhul motiveerituse taset ning kaks majandustöötajate ametigruppi kuuluvat vastajat ei märkinud küsitluses motiveerivate tegurite järjestust.

Küsimustiku teises osas reastasid 44st küsitluse täitnud vastajast 42 vastajat 18 motivatsiooni ja rahulolu mõjutavat tegurit olulisuse järjekorras, kusjuures 1 tähistas kõige olulisemat ja 18 kõige vähemolulisemat tegurit. 18-astmelises skaalas vastajate antud hinnangud võeti kokku keskmise väärtusena.

Töötajate tööga rahulolu enim mõjutavaks motivaatoriks hinnati motivatsioonifaktorit *töö huvitavus ja sisukus*, millele järgnesid hügieenifaktorid *suhted töökaaslastega*, *töötasu*, *isiklik elu* ja *turvalisus.* Viimasele kohale järjestus motivatsioonifaktor *ametialane tõus ja tähtsate ülesannete saamine*. Kõige vähemolulisena hinnati motivatsioonitegurit *ametialane tõus ja tähtsate ülesannete saamine* (vt Tabel 2).

Tööga rahulolu mõjutavate motivaatorid erinesid märgatavalt ametigruppide lõikes (vt Lisa 2). Õpetajate jaoks olid viis olulisemat motivaatorit järjestuses *töö huvitavus ja sisukus*, *isiklik elu*, *suhted töökaaslastega*, *turvalisus* ja *töötasu*. Kasvatajate hinnangul oli olulisemateks motivaatoriteks *suhted töökaaslastega*, *isiklik elu*, *töötasu*, *suhted ülemusega* ning *töö huvitavus ja sisukus*. Õppe-ja kasvatustöö abipersonali hinnangul järjestusid olulisemad motivaatorid järgmiselt: *suhted töökaaslastega*, *suhted ülemusega*, *tööalane edukus* ning neljanda ja viiendana võrdselt *turvalisus* ja *töötingimused*. Majandustöötajad tähtsustasid motivaatoritest enim *turvalisust*, *töötasu*, *töö huvitavust ja sisukust*, *suhteid töökaaslastega* ning *töö reglementeeritust ja selgust*. Juhtkonna jaoks oli võrdselt oluline *töö huvitavus ja sisukus* ning *organisatsiooni põhiväärtused ja kultuur*, millele järgnesid *töö reglementeeritus ja selgus*, *juhi juhtimisstiil* ning *töötajate kaasamine otsustusprotsess* ja *arenguperspektiivi* järjestusid võrdselt viiendale ja kuuendale kohale. Kõige madalamalt hinnatud faktoriks oli kõigi ametigruppide hinnangul *ametialane tõus ja tähtsate*

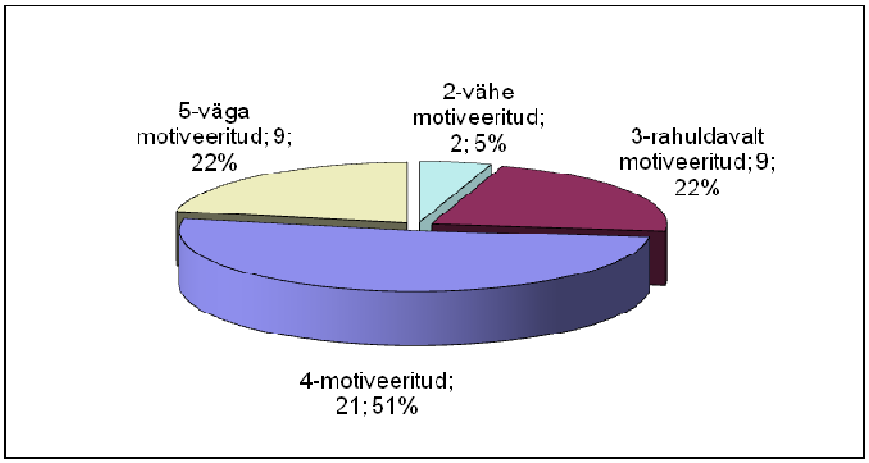
ülesannete saamine, kusjuures majandustöötajatel järjestus võrdselt viimasele kohale ka *tööalane staatus*.

Tabel 2. Töötajate tööga rahulolu mõjutavate motivaatorite järjestus

Jkr. nr.	**Töötajate rahulolu mõjutavad tegurid**	**Keskmine hinnang (n=42)**
1.	Töö huvitavus ja sisukus	5,60
2.	Suhted töökaaslastega	5,83
3.	Töötasu	7,07
4.	Isiklik elu	7,57
5.	Turvalisus	7,60
6.	Suhted ülemusega	8,38
7.	Töötingimused	8,55
8.	Tööalane edukus	9,14
9.	Töö reglementeeritus, selgus	9,31
10.	Tööalane tunnustus	9,86
11.	Organisatsiooni põhiväärtused, kultuur	9,95
12.	Arenguperspektiiv	10,38
13.	Juhi juhtimisstiil	10,52
14.	Töötajate võrdne kohtlemine	10,64
15.	Töötajate kaasamine otsustusprotsessi	10,76
16.	Töö vastutusrikkus ja tähtsus	11,36
17.	Tööalane staatus	12,43
18.	Ametialane tõus, tähtsate ülesannete saamine	15,26

Märkus: "1" tähistab kõige olulisemat ja "18" vähemolulisemat rahulolu mõjutavat tegurit.

Küsimustiku kolmandas osas toodud küsimusele *„Kas meie organisatsioonis peaks olema ühtne motivatsioonisüsteem?“* vastas nõusolevalt 39 vastajat (89%) ning 5 vastajat (11%) ei pidanud motivatsioonisüsteemi vajalikuks. Küsimusele *„Kas ühtse ja selge motivatsioonisüsteemi olemasolu organisatsioonis tõstaks Teie motiveeritust?“* vastas 34 vastajat (77%) nõusolevalt, 10 vastajat (23%) oli arvamusel, et motivatsioonisüsteem ei tõsta nende motiveeritust. Küsimusele *„Palun hinnake skaalal 1-st 5-ni, kui motiveeritud Te oma praegusel töökohal olete“,* kusjuures skaalal hinne 1 tähendas pole üldse motiveeritud ja hinne 5 väga motiveeritud, jätsid vastamata 2 vastajat. 9 vastajat (22%) hindasid oma motiveeritust hindele 5, 21 vastajat (51%) hindele 4, 9 vastajat (22%) hindele 3 ja 2 vastajat (5%) hindele 2, hindele 1 vastajaid ei olnud (Joonis 5). 5-palli skaalal saavutati keskmine hinne 3,90.



Joonis 5. Töötajate tööalane motiveeritus (skaalal 1-5)

Küsimustiku neljandas osas paluti 5-pallisel hindamisskaalal (1 - väga rahulolematu, 2 - rahulolematu, 3 - ei oska öelda, 4 – rahul, 5 – väga rahul) vastajal anda hinnang 28le töörahulolu mõjutavale tegurile. Uuringu tulemuste analüüsimisel ühtlustati küsimustiku neljanda osa skaalat, taandades „väga rahulolematu“ ja „rahulolematu“ hinnangule „rahulolematu“ ning „väga rahul“ ja „rahul“ hinnangule „rahulolev“. Sellele küsimustiku osale vastasid kõik 44 küsitlusele vastanud töötajat ning rahulolu väljendavate vastuste osakaal oli 71,5%, „ei oska öelda“ vastuseid oli 11,9% ja rahulolematust väljendavate vastuste osakaal oli 16,6%. Tööga rahulolu mõjutavate teguritele antud hinnangud on kokkuvõtvalt toodud Tabelis 3. Tööga rahulolu mõjutavad tegurid erinesid märgatavalt ametigruppide lõikes, nimetatud kokkuvõtted on toodud Lisa 3.

Lisaks toodi avatud küsimustes välja peamiste rahulolu põhjustavate teguritena:

- tööõhkkond - omavahelised suhted, koostöö (33 töötajat, vastajatest 75%);
- huvitav, vaheldusrikas töö (11 töötajat, vastajatest 25%);
- juhtkonna juhtimisstiil (8 töötajat, 18,2%);
- tööaeg (7 töötajat, 15,9%);
- suhted vahetu juhiga (6 töötajat, 13,6%);
- head töötingimused sh asutuse tööd tingimuste parandamisel (6 töötajat, 13,6%);
- hea töökorraldus (5 töötajat, 11,4%);
- töötasu (4 töötajat, 9,1%);
- töövahendite olemasolu (3 töötajat, 6,8%);
- ühisüritused (3 töötajat, 6,8%);
- koolitus- ja õppimisvõimalused (3 töötajat, 6,8%);

- eneseteostusvõimalused (2 töötajat, 4,5%);
- sobiv töökoormus (2 töötajat, 4,5%);
- iseseisvus oma töö tegemisel (2 töötajat, 4,5%);
- otsustusõigus ja vastutus (2 töötajat, 4,5%);
- töökoha asukoht (1 töötaja, 2,3%).

Tabel 3. Töötajate töörahulolu mõjutavate tegurite hinnang

Jkr. nr.	Töörahulolu mõjutavad tegurid	Rahulole-matu	Ei oska öelda	Rahulolev
1	Tööaeg	11,4% (5)	2,3% (1)	86,4% (38)
2	Suhted vahetu juhiga	4,5% (2)	2,3% (1)	93,2% (41)
3	Vahetu juhi juhtimisstiil	13,6% (6)	4,5% (2)	81,8% (36)
4	Suhted kolleegidega	0% (0)	2,3% (1)	97,7% (43)
5	Tunnustamine	22,7% (10)	25% (11)	52,3% (23)
6	Tagasiside töötulemuste osas	22,7% (10)	27,3% (12)	50% (22)
7	Koolitusvõimalused	29,5% (13)	13,6% (6)	56,8% (25)
8	Töötasu	27,3% (12)	9,1% (4)	63,6% (28)
9	Töötingimused (ruumid jm)	22,7% (10)	2,3% (1)	75% (33)
10	Töövahendid	15,9% (7)	11,4% (5)	72,7% (32)
11	Iseseisvus oma töö tegemisel	2,3% (1)	4,5% (2)	93,2% (41)
12	Töö mitmekesisus	13,6% (6)	4,5% (2)	81,8% (36)
13	Tööalase info õigeaegne kättesaadavus	18,2% (8)	11,4% (5)	70,5% (31)
14	Tööalased saavutused	15,9% (7)	40,9% (18)	43,2% (19)
15	Võimalus rakendada oma oskusi	20,5% (9)	4,5% (2)	75% (33)
16	Töökorralduse selgus	22,7% (10)	9,1% (4)	68,2% (30)
17	Vahetu juhi abi ja toetus	11,4% (5)	2,3% (1)	86,4% (38)
18	Võimalus ennast proovile panna	22,7% (10)	11,4% (5)	65,9% (29)
19	Otsustusõigus ja vastutus	13,6% (6)	15,9% (7)	70,5% (31)
20	Kindlustunne töökoha suhtes	20,5% (9)	38,6% (17)	40,9% (18)
21	Töötajate võrdne kohtlemine	20,5% (9)	27,3% (12)	52,3% (23)
22	Edasiarenemine läbi oma tööülesannete	29,5% (13)	9,1% (4)	61,4% (27)
23	Tööõhkkond	11,4% (5)	0% (0)	88,6% (39)
24	Rahulolu oma tööga	6,8% (3)	0% (0)	93,2% (41)
25	Töötajate kaasamine otsustusprotsessi	27,3% (12)	22,7% (10)	50% (22)
26	Ühisüritused	20,5% (9)	13,6% (6)	65,9% (29)
27	Rahulolu organisatsiooniga	6,8% (3)	11,4% (5)	81,8% (36)
28	Töökoormus	9,1% (4)	6,8% (3)	84,1% (37)

Märkus: vastused teisendatud protsentidesse, sulgudes vastajate arv

Peamiste rahulolematust põhjustavate teguritena toodi avatud küsimustes välja:

- info liikumise probleemid sh info hilinemine, teadmatus (7 töötajat, 15,9%);
- halvad töötingimused (7 töötajat, 15,9%);
- suhtumisprobleemid (negatiivsus, ükskõiksus, passiivsus) (6 töötajat, 13,6%);
- töökorralduse süsteemitust (6 töötajat, 13,6%);
- puudulik, ebaselge tagasiside töötulemuste osas (5 töötajat, 11,4%);
- koolitusvõimaluste puudus (5 töötaja, 11,4%);
- ebakindlus ja muutused ühiskonnas (5 töötajat, 11,4%);
- töövahendite puudus (5 töötajat, 11,4%);
- töötajatega mittearvestamine, otsustusse mitte kaasamine (4 töötajat, 9,1%);
- asutusesisene koostöö puudumine (4 töötajat, 9,1%);
- madal töötasu (4 töötajat, 9,1%);
- vähene tunnustus (4 töötajat, 9,1%);
- ebavõrdne kohtlemine (2 töötajat, 4,5%);
- pingeline tööõhkkonda (2 töötajat, 4,5%);
- ebaprofessionaalsed otsused (1 töötaja, 2,3%);
- rutiin (1 töötaja, 2,3%);
- tööaeg (1 töötaja, 2,3%).

Neljanda osa viimast tegurit *töökoormus* täiendati töökoormusega rahulolematuse korral, märkides kahel juhul, et töökoormus on liiga suur ning liiga väike kahel korral.

Enim „ei oska öelda“ vastuseid esines tööalaste saavutuste (40,9%), kindlustunne töökoha suhtes (38,6%), tagasiside töötulemuste osas (27,3%), töötajate võrdse kohtlemise (27,3%), tunnustamise (25%) ja töötajate otsustusprotsessi kaasamise (22,7%) tegurite hindamisel.

Viiendas osas pakkusid töötajad välja mitmeid ettepanekuid, mida organisatsioon võiks teha selleks, et töötajad oleks rohkem motiveeritud, need ettepanekud on toodud käesoleva lõputöö punktis 3.3. tööandjale edastatud ettepanekute juures.

Viienda osa omapoolsete arvamuste ja täienduste osas tehti täiendusi ühel korral, täpsustades neljandas osas rahulolematuna märgitud tegurit *otsustusõigus ja vastutus*, tuues välja arvamuse, et õpetajatele on pandud liiga suur vastutus laste arendamisel.

3.2. Arutelu

Uuringu käigus saadud tulemuste põhjal selgusid töötajate jaoks tähtsamad motivaatorid, millele toetudes on võimalik tõsta oluliselt töötajate motiveerituse ja rahulolu taset ning leida lahendusi, milliseid motivaatoreid saab organisatsioon edukalt rakendada praeguses majanduse langustsüklis.

Töö sissejuhatuses püstitati hüpotees, et Tartu Emajõe Kooli töötajad on rahulolematud oma tööga. Uuringu tulemustest nähtub, et rahulolu väljendavate vastuste osakaal oli 71,5%, „ei oska öelda“ vastuseid oli 11,9% ja rahulolematust väljendavate vastuste osakaal oli 16,6%. Oma tööga rahulolu väljendas 41 vastajat (93,2%), rahulolematud olid 3 vastajat (6,8%). Järelikult leidis püstitatud hüpotees osalisel määral kinnitust, kuna oma tööga rahulolematud olid ainult 6,8% vastanutest ning üldine rahulolematust väljendavate vastuste osakaal oli 16,6%.

Avatud küsimustest nähtub, et tööalased suhted on töötajate jaoks peamiseks organisatsioonis rahulolu põhjustavaks teguriks, mida tõi välja 33 töötajat. Töötajate jaoks olulisemate motivaatorite hindamisel järjestus hügieenifaktor *suhted töökaaslastega*, mis Herzbergi kahe faktori teooria kohaselt põhjustab töötajate rahulolematust, kuid ei suurenda motivatsiooni taset, teisele kohale. Selle informatsiooni koosmõjul saab siduda töötajate rahulolematuse madala osakaalu osaliselt just nimetatud teguriga. Motivaatorite järjestusel eristus enim teistest juhtkonna hinnang, mille kohaselt suhted töökaaslastega baseerus kaheksandale kohale, hinnates kõrgemalt *töö huvitavus ja sisukust* ning *organisatsiooni põhiväärtuseid ja kultuuri*.

Teiseks oli püstitatud hüpotees: töötajate rahulolu saab tõsta arenguvõimaluste loomise ja tunnustamise suurendamise kaudu. Uuringu tulemustest selgus, et kõige suuremateks rahulolematuse põhjusteks olid töötajate hinnangul *koolitusvõimalused* ning *edasiarenemine läbi oma tööülesannete*, mida hindas rahulolematuks 13 töötajat (29,5%).

Tunnustamisega oli rahul 23 töötajat (52,3%), 11 töötajat (25%) ei osanud hinnata oma rahulolu ja 10 töötajat (22,7%) olid rahulolematud. Samas hindasid töötajad kõige olulisemaks motivaatoriks *töö huvitavust ja sisukust*, *tööalane tunnustamine* baseerus kümnendale ning *arenguperspektiiv* järjestus 12 kohale 18st. Avatud küsimustes nimetas huvitavat ja vaheldusrikast tööd, kui kõige suuremat rahulolu põhjustavat tegurit 11 töötajat. Seega on töötajate jaoks oluline aspekt, et töö peab igapäevaselt pakkuma pinget, rahuldust ja olema huvitav. Samas märkisid 5 töötajat kõige peamise rahulolematust põhjustava tegurina just koolitusvõimaluste puudumist, 4 töötajat vähest tunnustamist ning 1 töötaja rutiini. Seega saab järeldada, et ka teine hüpotees leidis olulises osas kinnitust.

Herzbergi kahe faktori teooria kohaselt on *töö huvitavust ja sisukust, arenguperspektiiv* ning *tunnustamine* motivatsioonifaktorid, mis suurendavad tööga rahulolu. Tartu Emajõe Koolis puudub toimiv arenguvestluste kord ja koolituste vajaduse väljaselgitamine ning koolitusplaan. Samuti ei ole senini organisatsioon pööranud tähelepanu stabiilsele tegevusele tunnustamise osas. Tööalaseid arenguvõimalusi saab juhtkond toetada koolitustega, mis küll puuduliku eelarve tingimustes on raskendatud, ning huvitavate tööülesannete loomisega, mis toetaks töötajate enesetäiendust ja arenemist. Koolituste osas peaks tähelepanu pöörama ka oluliselt vähem rahalisi ressursse nõudvatele, kuid samas arengut ja teadmiste saamist võimaldavatele sisekoolitustele, kuna kooli personali seas on pädevaid oma eriala spetsialiste.

Toetudes Herzbergi kahe faktori teooriale, mille kohaselt omab tööalases motivatsioonis olulist rolli töö ise, leiab töö autor, et töötajate motiveerimiseks on oluline pöörata tähelepanu huvitavatele ja väljakutseid esitavate ametikohtade kujundamisele, mida saab organisatsiooni pikaajaliste projektitöödele toetudes teostada.

Samas võrreldes ametigruppide lõikes motivaatorite järjestust selgub, et kasvatajad ning õppe-ja kasvatustöö abipersonal ei tähtsusta *töö huvitavust ja sisukust* nii oluliselt, mis võib tingitud olla asjaolust, et nende ametigruppide töökohaks on õpilaskodu, milles töötajad on ümbritsetud teistsuguse töökeskkonnaga ja organisatsioonikultuuriga. Lähtudes asjaolust, et kooli personal on killustatud ametigruppide lõikes tänu erinevates majades asumisele ja toetudes Nohria, Groysbergi ja Lee motivatsioonikäsitluses toodud sidumise vajadusele on vaja pöörata jõupingutusi ka ühtse organisatsioonikultuuri tugevdamisele, et

tugevdada „meie“ tunnet ning siduda töötajaid emotsionaalselt organisatsiooniga, mis võimaldab tõsta töötajate rahulolu ja vähendab pingeid kollektiivis.

Kõigi ametigruppidepoolt hinnati vähemolulisemaks motivatsioonifaktorit *ametialane tõus ja tähtsate ülesannete saamine,* mis võib olla tingitud asjaolust, et kooli struktuur ei võimalda ametikohtadel ülespoole liikuvat karjääri ning töötajad ei teadvusta, et nt pedagoogilisele personalile võib tähendada see ka kõrgemale ametijärgule atesteerimist või pikaajalise projektitöögrupiga liitumist.

Uuringu tulemustest lähtudes oli töötajate keskmine hinnang oma töömotivatsiooni tasemele 5-palli skaalal 3,90, mida võib pidada heaks tulemuseks, siiski tuleb rohkem panustada töötaja motivatsiooni tõstmisse, kuna madala motivatsiooniga töötajate suhtumine võib kergelt edasi levida töökollektiivis.

Motivaatoritest järjestus 10 olulisema hulka 3 rahulolu suurendavat tegurit ning 7 hügieenitegurit. Toetudes Herzbergi kahe faktori teooriale on töö autor on seisukohal, et töötajate töörahulolu tõstmisel on olulisem roll motivatsioonifaktorite rakendamisel. Organisatsioon peaks pöörama lisaks töö arendamisele ka tähelepanu töötajate arenguvõimaluste toetamisele ning tunnustamisele. Tähtsustades organisatsiooni arengut on väga oluline tõsta töötajate silmis motivatsioonifaktorite väärtust. Selline motivaatorite olulisuse muutmine võib saada võimalikuks ühtse motivatsioonisüsteemi toel, näidates töötajatele järjepidevalt organisatsioonile olulisi väärtusi ja eesmärke.

Uuringust selgus, et motivatsioonisüsteemi toetab 39 vastajat (89%) ning positiivsel arvamusel, et motivatsioonisüsteemile toetudes on võimalik nende motivatsiooni tõsta, oli 34 vastajat (34%). Seega on organisatsioonis olemas head eeltingimused motivatsioonisüsteemi loomisele, omaksvõtmisele ja toimima hakkamisele. Ühtne motivatsioonisüsteem aitaks vältida ebavõrdsust organisatsioonis, mis Adamsi võrduse teooriast lähtuvalt on oluline töötajate tööalast käitumist mõjutavaks ja frustratsiooni tekitavaks teguriks.

Uuringu neljandas osas andsid töötajad oma hinnangu töörahulolu mõjutavate tegurite osas, hinnates enim rahulolu põhjustavate teguritena *suhteid kolleegidega*, *rahulolu oma tööga*, *suhteid vahetu juhiga*, *iseseisvust töö tegemisel* ning *tööõhkkonda*. Rahulolu tegurid

ametigruppide kaupa suures osas ei erinenud, erisus seisnes õpetajate hinnangus *tööõhkkonnale*, kus rahulolematust väljendas vastanud õpetajatest 23%. Samas hindasi õpetajad, majandustöötajad ja juhtkond kõrgelt ka tööaega, mis tuleneb võimalusest õpetajatel oma üldtööaega täita töökohast väljaspool ning majandustöötajatel ja juhtkonnal 5 päeva nädalas 8 h päevas olevast tööajast. Kasvatajad ja õppe-ja kasvatustöö abipersonal oli rahulolematum oma tööajaga, kuna nad töötavad muutuva graafiku alusel ja tööaeg on enamjaolt õhtuti ning sageli tuleb tööl käia ka nädalavahetustel.

Enim rahulolematust põhjustavate teguritena eelpool nimetatud *koolitusvõimaluste puudumine* ja *edasiarenemise läbi tööülesannete*, olid kõigi ametigruppide lõikes peale juhtkonna olulisteks rahulolematust põhjustavateks aspektideks. Küsimustikust selgus, et juhtkond on nende aspektides rahulolev, mis võib tuleneda sellest, et juhtide töö on vaheldusrikas ja arengut pakkuv ning koolitusvõimalusi lubatakse juhtkonnale rohkem kui teistele töötajatele. Rahulolematust põhjustava tegurina järgnes *töötasu*, millega olid enam rahulolematud õppe-ja kasvatustöö abipersonal ja majandustöötajad, mis tuleneb töötasustamise erinevatest alustest ning asjaolust, et ei ole toimunud töötajate ametikohtade hindamist, seega on töötasu kujunemise alused ebaselged. Samuti ei teadvusta töötajad töötasuna organisatsioonipoolseid mitterahalisi hüvitisi ja soodustusi. Seega Nohria, Groysbergi ja Lee (2008) motivatsioonikäsitluses toodud omamise ja kaitsmise vajadusele toetudes, on vaja üle vaadata organisatsioonis kehtiv tasustamissüsteem, tagamaks süsteemi läbipaistvust ja õiglust ning tagamaks tasustussüsteemi edukat toimimist.

Õppe-ja kasvatustöö abipersonali seas oluliselt rohkem rahulolematust töö sisuga (oma oskuste rakendamine, enese proovile panek, otsustusõigus ja vastutus) seotud tegurite osas, mis tuleneb abipersonali tööülesannete lihtsusest, töötajate rahulolu tõstmiseks võiks abitöölisi kaasata projektidesse, et rikastada töötajate tööülesandeid.

Lisaks põhjustasid suuremat rahulolematust ka *töötajate kaasamine otsustusprotsessi*, *tunnustamine* ja *tagasiside töötulemuste osas*, millega olid rahulolematud kõik ametigrupid peale juhtkonna (vastavalt 27,3%, 22,7% ja 22,7% vastajatest), samuti ei osanud nimetatud tegureid hinnata oluline osa vastajatest (vastavalt 25% ja 27,3%). Töö autori arvates juhib see teravalt tähelepanu vajadusele teha muudatusi juhtide juhtimisstiilis, pööramaks senisest enam tähelepanu oma alluvatele, nende saavutustele ja tööülesannete täitmisele ning töötajatega individuaalsele suhtlemisele. Oma rahulolu *tööalaste saavutustega* ei

osanud hinnata vastajatest 40,9%, mis tuleneb puudulikust tagasisidest töötulemuste osas ning millest töö autori arvates ka nähtub, et töötajatele ei hooma oma töö ja organisatsiooni üldiseid eesmärke. Locke`i eesmärgi püstitamise teooria kohaselt on tagasiside tihedalt seotud töötulemuslikkusega ning edusammude teadvustamisega, selle puudumine vähendab aga töötajate motivatsiooni.

Kindlustunne töökoha suhtes oli samuti teguriks, millele ei osanud vastata suur osa vastajatest (38,6%). Samas põhjustas see enim rahulolematust õpetajate seas (vastanud õpetajatest 41,18%), kuna päevakorral on kooli gümnaasiumiosa laste arvu vähenemine ja sellest tulenevalt töökoormuse oluline langus, mis toob kaasa teadmatuse ja hirmu töökoha säilimise osas. Ebakindluse põhjuseid saab siduda tööalase informatsiooni puuduliku liikumise ja teadmatusega, mida avatud küsimustes nimetasid enim rahulolematust põhjustava tegurina 7 töötajat ning millega ka töörahulolu mõjutavate tegurite hinnangus vastajatest 18,2% olid rahulolematud. Nohria, Groysbergi ja Lee (2008) motivatsioonikäsitluses toodud kaitsmise vajadusele toetudes tekitab teadmatus ebakindlust, hirmu ja rahulolematust, mis vähendab oluliselt töötajate motivatsiooni ja tööalast innukust.

Töötingimustega esines rohkem rahulolematust õpetajate, kasvatajate, majandustöötajate ja juhtkonna seas, mis võib tulla õpetajate poolel kooli rendipinnal toimuvast õppetööst, mis vajaks oluliselt kaasajastamist. Kasvatajate ja juhtkonna rahulolematust saab selgitada õpilaskodu kapitaalremondi ootuses olevate vananenud ruumidega. Majandustöötajate lõikes võib rahulolematust põhjustada ruumipuudus.

3.3. Järeldused ja ettepanekud

Läbiviidud uuring annab Tartu Emajõe Kooli juhtkonnale palju olulist informatsiooni töötajate töörahulolu ja rahulolematust põhjustavatest teguritest ja hea ülevaate personali jaoks olulisematest motivaatoritest.

Alljärgnevalt teeb autor ettepanekud töötajate olulisemate motivaatorite ning nende rakendamise võimaluste osas motivatsioonisüsteemis, mis võimaldavad tõsta töötajate motivatsiooni ja vähendada rahulolematust:

1. Töö huvitavus ja sisukus – arendada töökohti tulenevalt kooli osalemisega mitmetes pikaajalistes projektides. Soodustada ja innustada töötajate liitumist projektide töögruppidega.
2. Inimestevahelised suhted – tähtsustada ühisüritusi, seada sisse ürituste läbiviimise kava, mis hõlmaks tähtpäevi ja pühasid, mida kollektiivselt tähistatakse ja traditsioone, kuidas tähistatakse. Samuti leppida töötajatega kokku ürituste korraldamiseks töögruppide liikmed, mis võiksid siduda erinevate ametigruppide töötajaid.
3. Organisatsiooni põhiväärtused – viia juhtkonnapoolt töötajateni ettevõtte missioon, visioon, strateegilised eesmärgid. Panna kirja organisatsiooni põhiväärtused ja tutvustada neid töötajatele, nii tugevneks ka töötajate ühtekuuluvustunne.
4. Töötasu – tuua välja lisaks olemasolevatele otsestele rahalistele tasudele ka kaudsed rahalised tasud ja soodustused, tutvustada neid töötajatele, eesmärgiga teadvustada neid lisahüvedest (nt pikem puhkus, sportimisvõimalused jpm). Luua töökohtade hindamise süsteem ning vaadata üle majandustöötajate ning õppe-ja kasvatustöö abipersonali töötasustamise alused, viies palgaastmestiku ja palgakahvli vastavusse töötajate töökohustuste ja vastutuse ulatusega.
5. Isiklik elu – arvestada töögraafikute ja tunniplaanide koostamisel võimaluse piires töötajate soovidega.
6. Turvalisus – Informeerida koosolekutel ja sise-listi kaudu töötajaid uuendustest ja muudatustest võimalikult aegsasti.
7. Töötingimused – jätkata tööd töökeskkonna parendamisel, ühtlustades töötingimusi võrdselt kolmes kooli hoones. Kaasata töötajaid õpilaskodu ruumide paiknemise plaani koostamisse, tulenevalt planeeritavast õpilaskodu renoveerimisest 2010. a;
8. Tööalane edukus – seada töötajatele selged eesmärgid mille poole püüelda ning anda konstruktiivse tagasisidet, suhelda alluvatega.
9. Töö reglementeeritus ja selgus – vaadata üle kooli töötajate ametijuhendid ja töökohustused. Selgitada välja töötajate rahulolematust põhjustav puudulik informatsiooni vajadus ning töötada välja organisatsiooni sisekommunikatsiooni-süsteem, mis tagaks vajaliku informatsiooni tõrgeteta liikumise, määrates ära millist informatsiooni, kellele, kes ja kuna peab edastama.
10. Tööalane tunnustus – pöörata tähelepanu mittemateriaalsele tunnustamisele, töötajate juubelite ning muudele töötajate jaoks oluliste sündmuste (sünnipäevad,

lapse sünd, lähedase kaotus, kooli lõpetamine jne) äramärkimisele ning tunnustada pikaajalisi töötajaid kooli aastapäeva aktustel.

11. Arenguperspektiiv – pöörata tähelepanu sisekoolituste korraldamisele kooli oma pädevate töötajate kaasabil ja toetades seeläbi töötajate arenemist. Uuendada organisatsiooni arenguvestluste korda – parendada puudulikku arenguvestluste küsimustikku selliselt, et tekiks kooli vajadusi arvestav dokument ning koostada arenguvestluste põhjal kokkuvõtted (sh koolitusvajaduse väljaselgitamine). Alustada koolitussüsteemi loomist, eesmärgiga luua organisatsioonis toimiv koolitusprotsess.
12. Juhi juhtimisstiil – töötajate motivatsiooni ja suhtumise mõjutamiseks peavad juhid muutma oma juhtimisstiili toetavaks ja tunnustavaks, lisaks tuleb suurendada koostööd juhi ja otseste alluvate vahel. Kaasata töötajaid rohkem muudatuste elluviimisse, organisatsiooni juhtimisse, kasutades nendelt saadud tagasisidet, ideid ja ettepanekuid töö paremaks korraldamiseks.

Lisaks töötajate motivatsiooni ja rahulolu tõstmisele, toetab ühtne motivatsioonisüsteem ka selle säilitamist, tagades töötajate motiveerimise kui pideva ja süsteemse tegevuse, mis näitab organisatsioonipoolset suhtumist oma töötajatesse, nende väärtustamist, samaaegselt vähendades ja aidates ära hoida organisatsioonipoolset töötajate ebavõrdset kohtlemist.

Küsimustiku avatud küsimuste osas pakutud töötajatepoolsed ettepanekud, mida organisatsioon võiks teha lisaks ühtse motivatsioonisüsteemi loomisele (7 töötajat) selleks, et töötajad oleks rohkem motiveeritud olid järgmised:

- korraldada ühisüritusi sh koolitusüritusi, väljasõite (14 töötajat);
- tunnustada töötajaid (9 töötajat);
- juhtidel märgata töötajaid, nendega suhelda, olla positiivsed (7 töötajat)
- töö reglementeerimine, selged tööülesanded, eesmärkide püstitamine (5 töötajat)
- arvestada rohkem töötajatega, kaasata töötajaid otsustusprotsessi (4 töötajat)
- parandada töötingimusi (2 töötajat).

Samuti soovitab töö autor selgitada täpsemalt põhjuseid, miks ei osanud suur osa töötajatest töö rahulolu tegurite hindamisel anda oma hinnangut mitmete tegurite osas ning pöörata tähelepanu töötajate ebakindluse vähendamisele.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärkideks oli välja selgitada peamised Tartu Emajõe Kooli personali motivatsiooni vähendavad ja tööga rahulolematust põhjustavad tegurid, pakkudes välja omapoolsed ettepanekud demotiveerivate ja rahulolematust põhjustavate tegurite vähendamiseks, ning välja selgitada Tartu Emajõe Kooli töötajate motivaatorid ja edastada tööandjale motivatsioonisüsteemi väljatöötamiseks.

Eesmärkide täitmiseks ja hüpoteeside kontrollimiseks viis autor läbi kirjaliku ankeetküsitluse kooli personali seas, mille eesmärgiks oli koguda informatsiooni personali motiveerituse ja tööga rahulolu taseme, töötajate motivatsiooni ja tööga rahulolu mõjutavate tegurite ning peamiste motivaatorite kohta organisatsioonis.

Lõputöös püstitatud esimene hüpotees - Tartu Emajõe Kooli töötajad on rahulolematud oma tööga, leidis osaliselt kinnitust. Teine püstitatud hüpotees: töötajate rahulolu saab tõsta arenguvõimaluste loomise ja tunnustamise suurendamise kaudu, leidis kinnitust suures osas.

Uuringust selgus, et peamised motivaatorid on töötajate hinnangul töö huvitavus ja sisukus, suhted töökaaslastega ning töötasu. Peamised rahulolematust põhjustavad tegurid on puudulikud koolitusvõimalused, edasiarenemine läbi oma tööülesannete, töötasu ja töötajate kaasamine otsustusprotsessi. Olulisemateks rahulolu põhjustavateks teguriteks oli suhted kolleegidega ja vahetu juhiga, iseseisvus oma töö tegemisel ning rahulolu oma tööga. Erinevate ametigruppide motivaatorid erinevad osaliselt ning hinnangud töörahulolu mõjutavate tegurite osas erinevad olulisel määral, mis võib olla tingitud ühtse organisatsioonikultuuri puudumisest ja juhtimisstiili erinemisest. Samuti selgus tööga rahulolu ja motiveerituse tase ning töötajate positiivne suhtumine ühtse motivatsioonisüsteemi loomisse.

Töö autor peab antud motivatsiooni ja rahulolu uuringu väärtuseks asjaolusid, et:

- organisatsiooni juhtkond sai objektiivse ülevaate töötajate olulisematest motivaatoritest;
- organisatsiooni juhtkond sai ülevaate töörahulolu mõjutavate teguritest;

- selgus töötajate poolne huvi ja toetus ühtse motivatsioonisüsteemi vastu, mis on heaks eelduseks eduka süsteemi loomisele;
- uuringu tulemusi on võimalik kasutada organisatsiooni motivatsioonisüsteemi loomisel;
- autor esitas ettepanekuid juhtkonnale töötajate motivatsiooni tõstmiseks ja rahulolematuse vähendamiseks.

Tartu Emajõe Kooli juhtkond toetas lõputöö raames läbi viidud motivatsiooni ja töörahulolu uuringut, oodates huviga tulemusi ja ettepanekuid, kuna sellelaadset uuringut ei ole varem organisatsioonis tehtud. Edaspidiseks soovitab töö autor uurida täpsemalt töötajate rahulolematust põhjustavate tegurite põhjuseid, et oleks võimalik organisatsiooni sisekliimat parandada ning leida võimalusi organisatsioonikultuuri tugevdamiseks ja sidumiseks.

Töötajate motiveerimine on pikk protsess, millesse panustatud aeg ja ressurss tasuvad ennast ära tulevikus, seega tuleb varuda kannatust, et näha täna tehtud muudatusi tulevikus organisatsioonile kasu toomas.

SUMMARY

The title of the thesis is "Motivation and Work Satisfaction on the Example of Tartu Emajõe School". The purpose of the thesis was to examine the main factors that affect motivation and work satisfaction of the staff of Tartu Emajõe School. The author also provides her ideas that can help to raise the employee's motivation and minimize the negative factors that cause dissatisfaction. Second aim was to find out the motivators of the employees of Tartu Emajõe School and present them to the employer in order to establish the motivation system for the organization.

The content of the thesis includes 48 pages with appendixes. The thesis is written in Estonian with summary in English added. The thesis is based on 28 sources, 13 in Estonian and 15 in English.

The main keywords in the graduation thesis are motivation, job satisfaction, motivation theories, motivators, motivation system, manager`s role.

The author compiled a written questionnaire to use as a method of study. The questionnaire was derived from various approaches to motivation, but mostly from Herdzberg's two-factor theory. The research was carried out among the staff of Tartu Emajõe School in March 2009, Tartu.

The results of the research showed that the main motivators for the school staff were exciting and fulfilling job, relations with colleagues and pay for the work. Main factors that caused dissatisfaction were insufficient training opportunities, further development through one's tasks, insufficient pay for the work and the neglect of employees' engagement to the decision making processes. Significant factors that caused satisfaction were relations with colleagues and the direct superior, freedom in work tasks and joy with one's job. The research also revealed the level of motivation and satisfaction with work and the employees' positive attitude towards the establishment of a unified motivation system. Based on the results, the author of the research mapped the motivation and satisfaction factors and proposed her suggestions to raise the motivation of the staff and to minimize the factors of dissatisfaction.

The results of the research can be used in practice to establish an unified motivation system as planned in the development program of Tartu Emajõe School for 2009-2011, to improve working environment of the school and to raise the motivation and satisfaction of the staff.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R. 2008. Juhtimise alused. 5. trükk. Tallinn: Külim.

Benson, J. D. 2008. Motivation, Productivity & Change Management. Research Starters Business, EBSCO.

Boone, L. E., Kurtz, D. L. 1992. Management. Fourth Edition. United States of America: McGraw-Hill.

Boswell, W. R., Colvin, A. J. S., Donald, T. C. 2008. Organizational Systems and Employee Motivation. In: *Work Motivation. Past, Present, and Future*. Eds.: Kanfer, R., Chen, G., Pritchard, R. D. New York: Taylor & Francis Group, 361-400.

Bowditch, J. L., Buono, A. F. 1990. A Primer on Organizational Behavior. Second Edition. New York: Wiley.

Clemenson, S. 2003. Inimeste juhtimine. Rmt: Juhi käsiraamat: Kõik, mida on tarvis teada ärist ja juhtimisest. Toim: Heller, R. Tallinn: Varrak, 167-187.

Herzberg, F. 2003. One More Time: How Do You Motivate Employees? – *Harvard Business Review*, 81, 1, 87-96.

Kanfer, R., Chen, G., Pritchard, R.D. 2008. The Three C's of Work. Motivation: Content, Context, and Change. – In: *Work Motivation. Past, Present, and Future*. Eds.: Kanfer, R., Chen, G., Pritchard, R. D. New York: Taylor & Francis Group, 1-16.

Kidron, A. 2008. Psühholoogia Põhisuunad. 3 trükk. Tallinn: Mondo.

LaBelle, J. E. 2005. The Paradox of Safety Hopes & Rewards: Are you rewarding the right behavior? *Pofessional Safety*, 50, 12, 37-42.

Landsberg, M. 2003. Motiveerimise kunst: Inspireeri ennast ja teisi. Tallinn; Varrak.

Malmberg, K. 2005. Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda? Tallinn: Äripäeva Kirjastus.

Maslow, A. H. 2007. Motivatsioon ja isiksus. Tallinn: Mantra Kirjastus.

Mazin, R. 2009. Remember Employee Engagement Amid the Chaos. *Business Week*. http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/apr2009/db2009043_391370.htm 08.05.2009.

Mayo, A. 2004. Ettevõtte inimväärtus. Tallinn: Pegasus.

Mullins, L. J. 1993. Management and Organisational Behaviour. Third Edition. London: Pitman Publishing.

Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L.-E. 2008. Employee Motivation: A Powerful New Model. – *Harvard Business Review*, 86, 7/8, 78-84.

Porter, W. L., Bigley, A. G., Steers, M. R. 2003. Motivation and Work Behavior. Seventh Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Ramlall, S. 2004. A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5, 1/2, 52-63.

Randolph, W. A., Blackburn, R. S. 1989. Managing Organizational Behavior. Homewood (Ill.), Boston: Irwin.

Salumaa, T., Talvik, M., Saarniit, A. 2007. Personalijuhtimine koolis. Tallinn: Merlecons ja Ko.

Sensenig, K. J., 2009. Human Potential Untangled. *Training+Development*, 63, 4, 54-57.

Steiger, R. 1997. Inimkeskne juhtimine: Juhiseid tsiviil- ja sõjaväejuhtidele. Tartu: Fontese Kirjastus.

Tartu Emajõe Kooli põhimäärus. 16. veebruar 2006. RTL 2006, 19, 328; RTL 2007, 99, 1652.

Türk, K. 2001. Eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Vadi, M. 2004. Organisatsioonikäitumine. 5. trükk. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Valk, A. 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

Webb, K. 2007. Motivating Peak Performance: Leadership Behaviors that Stimulate Employee Motivation and Performance. *Christian Higher Education*, 6, 1, 53-71.

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Töötajate jaotuvus ametigruppide kaupa jaanuar 2009 20
Joonis 2. Tartu Emajõe Kooli personali jaotus haridustaseme järgi 20
Joonis 3. Tartu Emajõe Kooli personali jaotus ametigruppide haridustaseme järgi 20
Tabel 1. Küsitluse valimis olevate töötajate üldarv, osalus ja osalusprotsent 23
Joonis 4. Vastajate protsentuaalne jaotus ametigruppide kaupa 23
Tabel 2. Töötajate tööga rahulolu mõjutavate motivaatorite järjestus 25
Joonis 5. Töötajate tööalane motiveeritus (skaalal 1-5) 26
Tabel 3. Töötajate töörahulolu mõjutavate tegurite hinnang 27

LISA 1. Uuringu küsimustik personalile

MOTIVATSIOONI JA TÖÖGA RAHULOLU KÜSIMUSTIK

Hea kolleeg

Palun Teil täita allolev ankeet. Teie vastused on väga olulised, kuna aitavad kaardistada personali motiveerivaid ja demotiveerivaid tegureid, parandada motivatsiooni ja tööga rahulolu meie koolis ning on sisendiks ühtse motivatsioonisüsteemi loomisele.

Küsimustik on anonüümne. Palun vastake kõigile küsimustele.

Kaija Vaskma

---

1. Valige enda jaoks sobiv vastusevariant ja märkige vastavasse ruutu rist.

1.1. Teie ametigrupp:

☐ õpetaja jm. ped.personal ☐ kasvataja ☐ õppe-ja kasvatustöö abipersonal ☐ majandus-töötaja ☐ juhtkond

1.2. Teie vanus:

☐ kuni 30 a ☐ 31-40 a ☐ 41-50 a ☐ 51-60 a ☐ 61 a ja enam

1.3. Mitu aastat olete töötanud meie asutuses:

☐ alla 1 a ☐ 1-5 a ☐ 6-10 a ☐ 11-15 a ☐ 16 a ja enam

2. Palun järjestage allolevas tabelis toodud märksõnad Teie jaoks tähtsuse järjekorras (Teile kõige olulisem märkige numbriga 1, Teile kõige vähemolulisem numbriga 18 jne). Iga numbrit saab anda vaid ühe korra.

Tööalane arenguperspektiiv	
Tööalane tunnustus	
Tööalane edukus	
Suhted töökaaslastega	
Suhted ülemusega	
Töötingimused	
Ametialane tõus, tähtsate ülesannete saamine	
Töötasu	
Töötajate kaasamine otsustusprotsessi	

Tööalane staatus	
Töö vastutusrikkus ja tähtsus	
Turvalisus	
Juhi juhtimisstiil	
Isiklik elu	
Töö huvitavus ja sisukus	
Töö reglementeeritus, selgus	
Organisatsiooni põhiväärtused, kultuur	
Töötajate võrdne kohtlemine	

3. Palun märkige vastavasse ruutu rist, mis väljendab Teie arvamust.

3.1. Kas meie organisatsioonis peaks olema ühtne motivatsioonisüsteem?

Jah ☐
Ei ☐

3.2. Kas ühtse ja selge motivatsioonisüsteemi olemasolu organisatsioonis tõstaks Teie motiveeritust?

Jah ☐
Ei ☐

3.3. Palun hinnake skaalal 1-st 5-ni, kui motiveeritud Te oma praegusel töökohal olete (1- pole üldse motiveeritud, 5- väga motiveeritud).

1 ☐ **2** ☐ **3** ☐ **4** ☐ **5** ☐

4. Palun hinnake alljärgnevaid tegureid ja aspekte 5 palli skaalal, mõeldes sellele, kui rahul või rahulolematu Te nendega olete, tõmmates ringi ümber Teie arvamust väljendavale numbrile.

	väga rahulole-matu	rahulole-matu	ei oska öelda	rahul	väga rahul
Tööaeg	1	2	3	4	5
Suhted vahetu juhiga	1	2	3	4	5
Vahetu juhi juhtimisstiil	1	2	3	4	5
Suhted kolleegidega	1	2	3	4	5
Tunnustamine	1	2	3	4	5
Tagasiside töötulemuste osas	1	2	3	4	5
Koolitusvõimalused	1	2	3	4	5
Töötasu	1	2	3	4	5
Töötingimused (ruumid jm)	1	2	3	4	5
Töövahendid	1	2	3	4	5
Iseseisvus oma töö tegemisel	1	2	3	4	5
Töö mitmekesisus	1	2	3	4	5
Tööalase info õigeaegne kättesaadavus	1	2	3	4	5
Tööalased saavutused	1	2	3	4	5
Võimalus rakendada oma oskusi	1	2	3	4	5
Töökorralduse selgus	1	2	3	4	5
Vahetu juhi abi ja toetus	1	2	3	4	5
Võimalus ennast proovile panna	1	2	3	4	5
Otsustusõigus ja vastutus	1	2	3	4	5

	väga rahulole-matu	rahulole-matu	ei oska öelda	rahul	väga rahul
Kindlustunne töökoha suhtes	1	2	3	4	5
Töötajate võrdne kohtlemine	1	2	3	4	5
Edasiarenemine läbi oma tööülesannete	1	2	3	4	5
Tööõhkkond	1	2	3	4	5
Rahulolu oma tööga	1	2	3	4	5
Töötajate kaasamine otsustusprotsessi	1	2	3	4	5
Ühisüritused	1	2	3	4	5
Rahulolu organisatsiooniga	1	2	3	4	5
*Töökoormus**	1	2	3	4	5

* oma töökoormusega rahulolematuse korral palun vastake, kas Teie töökoormus on:

a. liiga suur ☐
b. liiga väike ☐

5. Palun vastake vabas vormis.

5.1. Palun nimetage 3 põhilist tegurit, mis Teid muudavad tööga rahulolematuks.

- _____
- _____
- _____

5.2. Palun nimetage 3 põhilist tegurit, millega Te meie organisatsioonis hetkel rahul olete.

- _____
- _____
- _____

5.3. Mida võiks Tartu Emajõe Kool teha, et töötajad oleks rohkem motiveeritud?

_____

_____

5.4. Teiepoolsed arvamused või täiendused käesoleva küsimustiku kohta:

_____

_____

TÄNAN TEID VASTAMAST!

LISA 2. Töötajate tööga rahulolu mõjutavate motivaatorite keskmine hinnang ametigruppide lõikes

	Keskmine hinnang				
Töötajate rahulolu mõjutavad tegurid	**Õpetajad (n=17)**	**Kasvatajad (n=8)**	**Õppe-ja kasv.töö abipersonal (n=8)**	**Majandus-töötajad (n=9)**	**Juhtkond (n=2)**
Töö huvitavus ja sisukus	**3,94**	7,13	8,13	**6,14**	**1,50**
Suhted töökaaslastega	**6,00**	**3,50**	**6,13**	6,71	9,50
Töötasu	7,47	**4,63**	8,25	**5,86**	13,00
Isiklik elu	**5,59**	**4,50**	12,00	9,57	12,00
Turvalisus	7,24	11,00	7,88	**4,00**	8,50
Suhted ülemusega	9,82	6,63	**6,88**	7,71	11,50
Töötingimused	9,00	7,63	7,88	8,43	11,50
Tööalane edukus	8,00	11,38	**7,50**	10,57	11,50
Töö reglementeeritus, selgus	10,82	8,00	11,13	6,86	**3,00**
Tööalane tunnustus	9,24	9,38	8,88	11,71	14,50
Organisatsiooni põhiväärtused, kultuur	10,12	11,38	11,38	8,71	**1,50**
Arenguperspektiiv	9,47	12,50	10,75	10,71	7,00
Juhi juhtimisstiil	12,24	9,88	9,25	10,14	5,00
Töötajate võrdne kohtlemine	11,35	11,75	8,88	9,43	11,50
Töötajate kaasamine otsustusprotsessi	11,35	9,88	9,88	12,43	7,00
Töö vastutusrikkus ja tähtsus	11,00	11,63	10,88	12,86	10,00
Tööalane staatus	12,12	13,63	9,50	14,57	14,50
Ametialane tõus, tähtsate ülesannete saamine	14,59	16,00	15,88	14,57	18,00

Märkus: "1" tähistab kõige olulisemat ja "18" vähemolulisemat rahulolu mõjutavat tegurit.

LISA 3. Töötajate töörahulolu mõjutavate tegurite hinnang ametigruppide lõikes

Töörahulolu mõjutavad tegurid	Õpetajad			Kasvatajad		
	Rahulole-matu	**Ei oska öelda**	**Rahul-olev**	**Rahulole-matu**	**Ei oska öelda**	**Rahul-olev**
Tööaeg	5,88%	0%	94,12%	25%	12,5%	62,5%
Suhted vahetu juhiga	5,88%	0%	94,12%	0%	0%	100%
Vahetu juhi juhtimisstiil	11,76%	5,88%	82,35%	0%	0%	100%
Suhted kolleegidega	0%	5,88%	94,12%	0%	0%	100%
Tunnustamine	11,76%	23,53%	64,71%	37,5%	25%	37,5%
Tagasiside töötulemuste osas	23,53%	23,53%	52,94%	25%	12,5%	62,5%
Koolitusvõimalused	23,53%	0%	76,47%	50%	25%	25%
Töötasu	17,65%	17,65%	64,71%	12,5%	0%	87,5%
Töötingimused (ruumid jm)	29,41%	0%	70,59%	25%	12,5%	62,5%
Töövahendid	29,41%	0%	70,59%	12,5%	25%	62,5%
Iseseisvus oma töö tegemisel	0%	11,76%	88,24%	0%	0%	100%
Töö mitmekesisus	5,88%	5,88%	88,24%	12,5%	12,5%	75%
Tööalase info õigeaegne kättesaadavus	11,76%	5,88%	82,35%	37,5%	0%	62,5%
Tööalased saavutused	11,76%	35,29%	52,94%	12,5%	50%	37,5%
Võimalus rakendada oma oskusi	17,65%	5,88%	76,47%	0%	12,5%	87,5%
Töökorralduse selgus	29,41%	5,88%	64,71%	0%	0%	100%
Vahetu juhi abi ja toetus	11,76%	0%	88,24%	0%	0%	100%
Võimalus ennast proovile panna	17,65%	11,76%	70,59%	12,5%	12,5%	75%
Otsustusõigus ja vastutus	5,88%	23,53%	70,59%	0%	12,5%	87,5%
Kindlustunne töökoha suhtes	41,18%	41,18%	17,65%	0%	87,5%	12,5%
Töötajate võrdne kohtlemine	23,53%	23,53%	52,94%	0%	50%	50%
Edasiarenemine läbi oma tööülesannete	29,41%	5,88%	64,71%	25%	12,5%	62,5%
Tööõhkkond	23,53%	0%	76,47%	0%	0%	100%
Rahulolu oma tööga	11,76%	0%	88,24%	12,5%	0%	87,5%
Töötajate kaasamine otsustusprotsessi	29,41%	11,76%	58,82%	25%	25%	50%
Ühisüritused	17,65%	5,88%	76,47%	37,5%	12,5%	50%
Rahulolu organisatsiooniga	11,76%	0%	88,24%	0%	25%	75%
Töökoormus	11,76%	5,88%	82,35%	0%	12,5%	87,5%

Märkus: vastused teisendatud protsentidesse

Töörahulolu mõjutavad tegurid	Õppe-ja kasv.töö abipersonal			Majandustöötajad			Juhtkond		
	Rahulole-matu	Ei oska öelda	Rahul-olev	Rahulole-matu	Ei oska öelda	Rahul-olev	Rahulole-matu	Ei oska öelda	Rahul-olev
Tööaeg	25%	0%	75%	0%	0%	100%	0%	0%	100%
Suhted vahetu juhiga	12,5%	0%	87,5%	0%	11,11%	88,89%	0%	0%	100%
Vahetu juhi juhtimisstiil	12,5%	0%	87,5%	33,33%	0%	66,67%	0%	50%	50%
Suhted kolleegidega	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%
Tunnustamine	25%	12,5%	62,5%	33,33%	44,44%	22,22%	0%	0%	100%
Tagasiside töötulemuste osas	25%	25%	50%	22,22%	33,33%	44,44%	0%	100%	0%
Koolitusvõimalused	25%	25%	50%	33,33%	22,22%	44,44%	0%	0%	100%
Töötasu	62,5%	0%	37,5%	33,33%	11,11%	55,56%	0%	0%	100%
Töötingimused (ruumid jm)	0%	0%	100%	22,22%	0%	77,78%	50%	0%	50%
Töövahendid	0%	37,5%	62,5%	11,11%	0%	88,89%	0%	0%	100%
Iseseisvus oma töö tegemisel	12,5%	0%	87,5%	0%	0%	100%	0%	0%	100%
Töö mitmekesisus	37,5%	0%	62,5%	11,11%	0%	88,89%	0%	0%	100%
Tööalase info õigeaegne kättesaadavus	0%	12,5%	87,5%	33,33%	11,11%	55,56%	0%	100%	0%
Tööalased saavutused	37,5%	12,5%	50%	11,11%	66,67%	22,22%	0%	50%	50%
Võimalus rakendada oma oskusi	50%	0%	50%	22,22%	0%	77,78%	0%	0%	100%
Töökorralduse selgus	12,5%	0%	87,5%	44,44%	22,22%	33,33%	0%	50%	50%
Vahetu juhi abi ja toetus	12,5%	0%	87,5%	22,22%	0%	77,78%	0%	50%	50%
Võimalus ennast proovile panna	50%	0%	50%	22,22%	22,22%	55,56%	0%	0%	100%
Otsustusõigus ja vastutus	50%	0%	50%	11,11%	11,11%	77,78%	0%	50%	50%
Kindlustunne töökoha suhtes	12,5%	0%	87,5%	11,11%	33,33%	55,56%	0%	0%	100%
Töötajate võrdne kohtlemine	37,5%	0%	62,5%	22,22%	33,33%	44,44%	0%	50%	50%
Edasiarenemine läbi oma tööülesannete	37,5%	0%	62,5%	33,33%	22,22%	44,44%	0%	0%	100%
Tööõhkkond	12,5%	0%	87,5%	0%	0%	100%	0%	0%	100%
Rahulolu oma tööga	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%
Töötajate kaasamine otsustusprotsessi	62,5%	0%	37,5%	0%	55,56%	44,44%	0%	50%	50%
Ühisüritused	0%	0%	100%	33,33%	22,22%	44,44%	0%	100%	0%
Rahulolu organisatsiooniga	0%	12,5%	87,5%	11,11%	11,11%	77,78%	0%	50%	50%
Töökoormus	12,5%	12,5%	75%	11,11%	0%	88,89%	0%	0%	100%

Märkus: vastused teisendatud protsentidesse